

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

**2012/2013**



**TII**

**O PORTAL INTERNO DA FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O PORTAL INTERNO DA FORÇA AÉREA**

**CAP/TINF Fernanda Maria Alves Paulo**

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2012/13

Pedrouços 2013



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **O PORTAL INTERNO DA FORÇA AÉREA**

**CAP/TINF Fernanda Maria Alves Paulo**

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2012/13

Orientador: TCOR/TMMA Joaquim Manuel Martins do Vale Lima

Pedrouços 2013

---



## **Agradecimentos**

A elaboração deste trabalho de investigação individual foi um longo processo que teve o apoio e o contributo de algumas pessoas às quais queria deixar o meu agradecimento.

Antes de mais, queria agradecer ao meu orientador, TCOR/TMMA Vale Lima, pela sua ajuda e instruções oportunas e por ter aceitado ser meu orientador.

Aos TCOR/TINF Almeida, TCOR/ENGINF Gorgulho, MAJ/ENGINF Guerreiro, MAJ/TINF Trabula, MAJ/TINF Marques pela disponibilidade, pelas conversas, ideias, orientações, conselhos e contributos que foram sempre bem-vindos e aproveitados.

A todos os entrevistados e todos os que se disponibilizaram a responder ao questionário.

Aos camaradas do curso CPOS 2012/2013, pelo ambiente académico, espírito de camaradagem e partilha de conhecimento, fundamentais na concretização desta etapa.

Um agradecimento a duas amigas especiais: à Ana Martins e Carla Pereira, pela força, pelo exemplo e acima de tudo pela amizade.

Não podia deixar de agradecer aos Maiores, que tantas vezes me incentivaram e deram força não só com palavras de encorajamento, mas também resolvendo questões que foram surgindo e que rapidamente foram ultrapassadas com a intervenção deles.

E por fim à minha família, em especial à minha mãe, meu exemplo e porto de abrigo, a quem privei da minha companhia durante este período e que sempre me incentivou com as palavras certas, que ela tão bem sabe dizer, nos momentos menos bons.



## **Índice**

Introdução.....	1
1. A Comunicação Interna e os Portais Web nas organizações .....	4
a. A importância da Comunicação Interna.....	4
b. Os Portais Web e funcionalidades.....	6
c. A importância da usabilidade.....	8
d. As ferramentas WEB 2.0 na Comunicação Interna.....	9
2. A comunicação no Portal Interno da FA.....	11
a. A Comunicação Interna na FA.....	11
b. O Portal Interno da FA.....	11
3. Estudo sobre o uso do Portal Interno na FA .....	15
a. Caracterização da amostra.....	15
b. Análise dos resultados relativamente à usabilidade do PI.....	16
c. Análise dos resultados relativamente à implementação de ferramentas WEB 2.0 e novas funcionalidades no PI .....	19
d. Análise dos resultados relativamente às medidas de regulação no PI.....	24
Conclusões.....	26
Bibliografia.....	31

## **Índice de Anexos**

Anexo A – Mapa conceptual .....	A-1
Anexo B – Questionário .....	B-1
Anexo C – Guião das entrevistas.....	C-1
Anexo D – Apresentação de alguns resultados do questionário e entrevistas.....	D-1
Anexo E – Resultado das entrevistas (apenas em suporte digital) .....	E-1



## **Índice de Figuras**

Figura n.º 1 - Processo de Comunicação .....	4
Figura n.º 2 - Fluxo Comunicacional nas organizações .....	5
Figura n.º 3 - RIGFA .....	12
Figura n.º 4 - O Portal Interno da FA .....	13

## **Índice de Gráficos**

Gráfico n.º 1 - Importância do acesso à informação do PI .....	20
Gráfico n.º 2 - Participação em comunidades de partilha por categorias .....	21
Gráfico n.º 3 - Preferência dos utilizadores em relação a funcionalidades e ferramentas colaborativas na CI .....	22

## **Índice de Tabelas**

Tabela n.º 1 - Amostra do inquérito realizado na FA .....	15
Tabela n.º 2 - Tabela com resultados sobre a facilidade de aprendizagem do PI .....	16
Tabela n.º 3 - Caracterização da organização de conteúdos do PI pelos entrevistados .....	17
Tabela n.º 4 - Necessidade de disponibilizar informação .....	19
Tabela n.º A-1 - Mapa Conceptual .....	A-1
Tabela n.º D-1 - Satisfação dos utilizadores relativamente a alguns aspetos do PI .....	D-1
Tabela n.º D-2 - Avaliação do PI em relação à informação que disponibiliza .....	D-1
Tabela n.º D-3 - Importância que os utilizadores atribuem a alguns aspetos do PI .....	D-1
Tabela n.º D-4 - Importância da Utilização de ferramentas WEB 2.0 .....	D-2
Tabela n.º D-5 - Possibilidade de os utilizadores poderem partilhar conhecimentos .....	D-2
Tabela n.º D-6 - Importância da Integração de SI e Login único .....	D-3
Tabela n.º D-7 - Importância da Portabilidade .....	D-3
Tabela n.º D-8 - Importância da comunicação Interna na FA .....	D-3
Tabela n.º D-9 - Necessidade de obter feedback e instrumentos de feedback .....	D-4
Tabela n.º D-10 - Importância das necessidades de informação dos utilizadores .....	D-4
Tabela n.º D-11 - Medidas de Regulação no uso de ferramentas WEB 2.0 .....	D-5



## **Resumo**

Este trabalho tem como propósito determinar se a implementação de um novo modelo de Portal Interno torna mais efetiva a comunicação interna na Força Aérea.

A comunicação interna nas organizações é hoje uma função extremamente importante. O advento das novas tecnologias de informação e comunicação, com o aparecimento de ferramentas WEB 2.0, está a transformar não só a forma como atualmente comunicamos, ou como consumimos informação externamente, mas também o modo como os funcionários de uma organização comunicam entre si, influenciando desta forma o ambiente interno. Para entender esta nova realidade, procedeu-se a um levantamento bibliográfico, com o intuito de compreender a importância da comunicação interna para as organizações e a importância dos Portais Intranet como canal diferenciador, através da disponibilização de funcionalidades importantes e de um ambiente colaborativo proporcionado pelas ferramentas WEB 2.0.

O Portal Interno é um dos vetores por excelência para a Força Aérea comunicar internamente e disponibilizar informação atempada, importante e de qualidade, para uma efetiva tomada de decisão aos diferentes níveis da organização. Nesse sentido, a disponibilização de capacidades WEB 2.0 no Portal Interno, permite que todos possam contribuir de uma forma ativa, envolvendo colaboração, partilha e esforços e integrando ideias.

Procurou-se determinar se o uso institucional na Força Aérea, de ferramentas WEB 2.0, assim como outras funcionalidades consideradas importantes num ambiente de Portal Interno, como pesquisa global, personalização, existência de Login, portabilidade e integração das aplicações, era considerado importante e desejável, tanto pelos consumidores de informação, como pelos responsáveis pela sua disponibilização. Através de questionários e entrevistas, recolheu-se informação sobre a ponderação que os militares e civis atribuíam à implementação e regulação destas capacidades e à usabilidade do Portal Interno.

Os dados recolhidos permitiram concluir que não só estas novas tecnologias de informação e comunicação, devidamente reguladas, são importantes e bem aceites, tanto pelos utilizadores como pelos responsáveis pela informação, como tornam mais efetiva a comunicação interna na Força Aérea e devem fazer parte de um novo modelo de Portal Interno.



## **Abstract**

This study aims to determine whether the implementation of a new model of Internal Portal makes the Air Force's internal communication more effective.

Nowadays, internal communication within organizations is an extremely important function and the advent of new technologies of information and communication with the emergence of WEB 2.0 tools is transforming not only the way we communicate today - or how we consume information externally - but also how the employees of an organization communicate with each other, thus influencing the internal environment. To understand this new reality, a bibliographic study was made, in order to understand the importance of internal communication for organizations and the importance of Intranet Portals as a differentiator channel of communication, by providing important features and a collaborative environment bestowed by WEB 2.0 tools.

The Internal Portal is one of the vectors of excellence for the Air Force to communicate internally and ensure in time, relevant and quality information for effective decision making at different levels of the organization. In this sense, the availability of WEB 2.0 capabilities in Internal Portal allows everyone to contribute to an active form, involving collaboration, sharing and integrating ideas and efforts.

It was sought to determine whether the Air Force institutional use of WEB 2.0 tools, as well as other features deemed important in an environment of Internal Portal, such as global search or personalization, Login existence, portability and application integration, was considered important and desirable, both by information consumer, and by those responsible for their provision. Using questionnaires and interviews, information was collected on the consideration the military and civilians attributed to the implementation and regulation of these capabilities and usability of the Internal Portal.

The data collected showed that not only these new information technologies and communication, properly regulated, are important and well accepted by users and those responsible for the information, but also make more effective internal communication within the Air Force and should be part of a new model of Internal Portal.





## **Palavras-chave**

Intranet; Portal Interno; Ferramentas Colaborativas, Comunicação; Comunicação Interna; WEB 2.0, Usabilidade.



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AF	Áreas Funcionais
ASP	Active Server Pages
CEMFA	Chefe de Estado Maior da Força Aérea
CI	Comunicação Interna
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DINFA	Direção de Informática da Força Aérea
DIVCSI	Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
GABCEMFA	Gabinete do Chefe de Estado Maior da Força Aérea
GCGI	Grupo Coordenador da Gestão da Informação
IGFA	Inspeção-Geral da Força Aérea
PI	Portal Interno
RIGFA	Rede Interna Geral da Força Aérea
RFA	Regulamento da Força Aérea
RP	Relações Públicas
RTI	Repartição de Tecnologias de Informação
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VCEMFA	Vice-chefe Estado Maior da Força Aérea
WWW	World Wide Web



## **Introdução**

Como um modo de interação para uma espécie inerentemente social, a comunicação é uma parte natural do comportamento humano.

Se há uma área em permanente e inquietante mudança é a da comunicação digital. Se a essa mudança, somarmos um período conjuntural de crise e novos modelos económicos, sociais e relacionais, encontramos um cenário positivo para o aparecimento de ferramentas tecnológicas que favoreçam e facilitem a comunicação dentro das organizações e instituições.

A Internet é a espinha dorsal mundial da comunicação informatizada (Castells, 2001, p.437). O advento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) ligadas à Internet está a transformar a forma como comunicamos hoje em dia, desenvolvendo e disponibilizando ferramentas que facilitam e promovem a comunicação. Esta transformação conduz por sua vez a grandes alterações no acesso à informação, que é agora mais rápido, mais abrangente e mais preciso.

Por sua vez as Intranets não estão isentas a esta dinâmica de mudança. O uso da Intranet e dos portais internos dentro de uma organização representa uma mudança decisiva na comunicação interna (CI). De facto, a utilização da tecnologia *world wide web* (WWW), internamente, oferece um enorme potencial na disponibilização de um espaço através do qual os indivíduos comunicam de uma forma especial: através da partilha do conhecimento, sendo ao mesmo tempo consumidores e produtores de informação (Berners-Lee, 1999 cit. por Fichter, 2005, p. 1). Este tipo de comunicação que Berners-Lee descreve, refere-se à colaboração que possibilita criar, editar, publicar e procurar informação de uma forma rápida, nos vários níveis de uma organização.

Nesta perspetiva, constatamos que o Portal Interno (PI), disponível na infraestrutura da Intranet da Força Aérea (FA), é um dos vetores por excelência para a CI e para disponibilizar informação importante e de qualidade, a todos os seus utilizadores, a qualquer momento. A utilização de ferramentas WEB 2.0 no PI surge neste sentido como um desafio à forma como se comunica internamente na FA, com a possibilidade de permitir a colaboração, participação e envolvimento de todos, num ambiente dinâmico.

Face à atual importância do PI na disseminação de informação institucional, torna-se relevante e essencial determinar em que medida o modelo atual corresponde às necessidades dos utilizadores ou se a adoção de um novo modelo, marcado por uma dinâmica mais horizontal e multidisciplinar, com novas capacidades quer ao nível da



comunicação, quer ao nível da colaboração poderá contribuir para uma maior satisfação das suas necessidades.

Com o intuito de atingir este propósito, de forma cientificamente sustentada, utilizou-se no presente estudo o método de investigação em ciências sociais proposto por Quivy e Campenhoudt (2008), tendo-se formulado a seguinte pergunta de partida que servirá de referência orientadora ao longo de toda a investigação:

**“Em que medida a adoção de um novo modelo de Portal Interno pode tornar mais efetiva a comunicação na Força Aérea?”**

Para obter a resposta à pergunta formulada optou-se por fazer assentar o nosso estudo numa intensa pesquisa bibliográfica, em fontes nacionais e estrangeiras, na aplicação de um inquérito por questionário (Anexo B), aos militares e civis da FA e ainda, na realização das seguintes entrevistas semi-diretivas (Anexo C): aos responsáveis pela administração de informação das Áreas Funcionais (AF), ao adjunto para os SI da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação (DIVCSI), ao chefe das Relações Públicas (RP), ao chefe da Repartição de Tecnologias de Informação (RTI), aos dois responsáveis pela criação do PI e ao MAJ/TPAA Paulo Simões, Mestre em Pedagogia do E-Learning.

Ao longo do trabalho exploratório foram identificados alguns conceitos que sustentam este estudo e que importa referir:

- **Usabilidade** (do PI) – Atributo de qualidade que avalia a facilidade de aprendizagem e de utilização bem como a satisfação no uso do PI;
- **Portal Interno** (da FAP) – SI baseado em páginas web, que serve como ponto de acesso integrado a informação centralizada, a recursos e aplicações;
- **Comunicação Interna** – processo comunicativo que visa informar o público interno, através de fluxos verticais nos dois sentidos e horizontais de informação;
- **Efetividade da comunicação (no PI)** – processo de comunicação e disponibilização de informação recebida e compreendida pelos diferentes utilizadores;
- **Medidas de regulação** – medidas que regulam a utilização do PI e das suas funcionalidades.

Com base nestes conceitos e visando construir um modelo de análise que permita o estudo do tema de forma a obter resposta para a pergunta enunciada, formulamos as seguintes hipóteses:



***Hipótese 1*** – *A usabilidade do Portal Interno corresponde às necessidades dos utilizadores.*

***Hipótese 2*** – *A implementação de ferramentas WEB 2.0 e novas funcionalidades no Portal Interno torna mais efetiva a comunicação interna.*

***Hipótese 3*** – *A implementação de ferramentas WEB 2.0 no Portal Interno implica a existência de medidas de regulação.*

O presente trabalho de investigação divide-se em três capítulos. Ao longo do primeiro capítulo pretende-se introduzir a problemática da CI, dos Portais Web, explicitando a definição de um conjunto de funcionalidades e abordando igualmente os conceitos de Portal, comunicação interna, usabilidade.

No segundo capítulo, iremos abordar a realidade vivida na FA e as suas características, quer em termos de CI, analisando a estratégia adotada, quer no âmbito da utilização do PI como ferramenta de comunicação e disponibilização de informação.

Seguidamente, no terceiro capítulo, iremos analisar estatisticamente os dados recolhidos nas entrevistas e no inquérito por questionário; e baseados na interpretação dessa informação testar as hipóteses e responder à pergunta de partida.

Por fim, apresentar-se-ão as conclusões, realçando os contributos mais relevantes da investigação realizada e fazendo algumas recomendações aos diversos órgãos com competências neste domínio.

## 1. A Comunicação Interna e os Portais Web nas organizações

Dada a forma como falamos, escrevemos e interagimos com os outros, comunicar é tão natural como respirar. É um processo importante em qualquer relação interpessoal, pois é impossível não comunicar, mesmo quando nada dizemos.

Numa organização a comunicação é essencial e serve para informar, motivar, estabelecer autoridade e controle criando um sentimento de coesão social. Como afirma Curral, comunicação organizacional é o processo pelo qual a informação flui na organização, estabelecendo as diversas relações entre os indivíduos que dela fazem parte (2001, p. 371). A informação é portanto um recurso determinante na competitividade e tomada de decisão. Por essa razão não basta possuir informação suficiente, ela tem de ser atual, de qualidade e relevante para os objetivos da organização. Como complemento deve também ser processada e transmitida tão rápida quanto seja possível.

Nesse sentido um Portal Web, aplicado no âmbito interno de uma organização, tem um papel fundamental, permitindo a partilha de informação e conhecimento e facilitando a comunicação e colaboração aos diferentes níveis.

### a. A importância da Comunicação Interna

Segundo Almeida, o sentido da palavra comunicação tem mudado ao longo do tempo, pois começou por ser utilizado como “participação a”; nos finais do Séc. XVI englobava a ideia de transmissão e atualmente está associado a difundir, enviar, transmitir (2003, p. 21).

Existem vários modelos e teorias que definem a fonte a mensagem o canal e o recetor como elementos essenciais no processo de comunicação. Na realidade o processo de comunicação é complexo, na medida em que tanto o emissor como o recetor podem ser ao mesmo tempo produtores e consumidores no ato comunicativo, como podemos ver na Figura n.º 1.

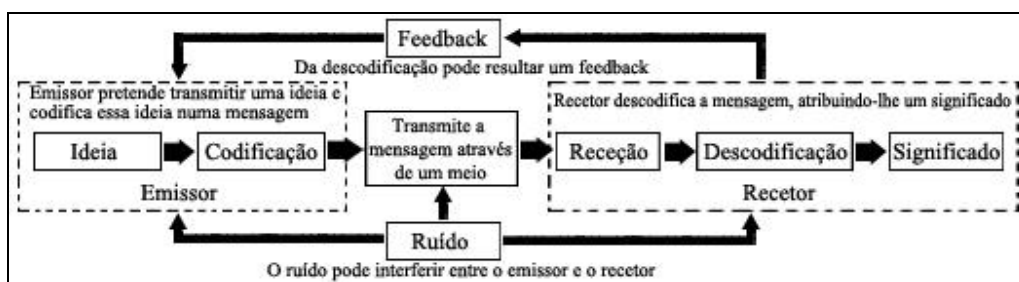


Figura n.º 1 - Processo de Comunicação

Fonte: Adaptado de (Rego, 2010)

Nas organizações, disponibilizar a informação certa, no momento certo, aos respetivos elementos, revela-se um autêntico desafio, requerendo para o efeito a definição de canais de comunicação. A necessidade de definir canais de comunicação corresponde ao ponto fulcral que leva a CI a ser classificada do ponto de vista do estilo e padrão do fluxo organizacional em formal ou informal (Freixo, 2011, p. 326).

A comunicação formal é estabelecida, planeada e segue as formalidades da organização. É oficial e sancionada pelas autoridades de uma organização (Rego, 2010, p. 199). Já a comunicação informal emerge das relações sociais dos membros da organização e da necessidade de informação complementar, não obedecendo a qualquer regra ou formalidade. É casual, espontânea e ocorre independentemente dos canais oficiais (Rego, 2010, pp. 199-201).

A CI pode também ser classificada, segundo a forma como flui na organização, em vertical (descendente e ascendente) e horizontal/lateral como mostra a Figura n.º 2.

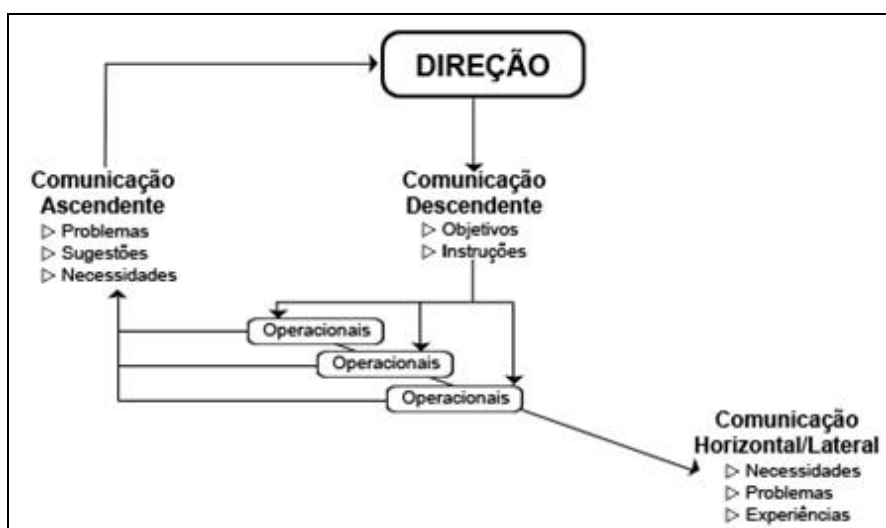


Figura n.º 2 - Fluxo Comunicacional nas organizações

Fonte: Adaptado de (Curral, 2001, p. 371)

Na atualidade as organizações e os seus funcionários têm à sua disposição um leque variado de meios de comunicação. Tendo em conta a estratégia de comunicação interna, os objetivos gerais ou específicos e a mensagem a transmitir, podemos considerar os seguintes: jornal ou revista interna, *email*, TV interna, murais, reuniões, memorandos, vídeos corporativos, intranet, entre outros.

A importância da comunicação está enraizada no passado, mas tem cada vez mais relevância à medida que caminhamos para um futuro que nos oferece novos modos de



comunicar. O despertar do mercado global tem levado muitas organizações a considerar uma Intranet como uma estrutura unificada, para ajudar a satisfazer as suas necessidades de CI, sendo seu propósito, tal como a Internet, facilitar o armazenamento e a comunicação de dados, informação, conhecimento e ideias numa organização (Morgan, 1998, p. 28).

Pensar sobre CI, enquanto função, é não só reconhecê-la como modo de relação entre as pessoas, mas também como um instrumento estratégico, deixando de ser vista como uma atividade isolada. Uma estratégia de comunicação interna oferece a todos os colaboradores um plano focado na missão, na visão, nos valores e nos objetivos da organização, de forma integrada e unificada. Deve promover uma forte cultura de comunicação dentro da organização, permitindo um fluxo bidirecional em comunhão com os diferentes meios de comunicação disponíveis para o efeito. Como afirma Peretti, para que a CI tenha sucesso e de modo a administrar a produção e os fluxos de informação da maneira mais conveniente, é necessário que todos os elementos de uma dada organização conheçam os meios de comunicação disponíveis e de que forma os podem usar na consecução de determinados objetivos, desejavelmente inseridos no âmbito de uma estratégia (2011, p. 505).

Perante o apresentado, poderemos afirmar que a CI é um elemento essencial numa organização e a sua importância é portanto estratégica, uma vez que reflete a necessidade de estabelecer um conjunto de interações dinâmicas, entre os diferentes elementos de uma organização em estreito alinhamento com a sua missão. Baptista define CI como um processo comunicativo que “engloba acções que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interacção entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa” (2009, p. 3).

Através da CI, os indivíduos de uma organização podem identificar-se e relacionar-se mutuamente, através da partilha de informação, da criação de relacionamentos, da construção de valores e da cultura organizacional. Sendo o público interno um público informado e comprometido com os valores e missão, desempenha um papel fundamental como embaixador externo da imagem da organização.

#### **b. Os Portais Web e funcionalidades**

A CI, mais do que qualquer outro aspeto da prática organizacional, tem sido objeto de grandes mudanças nas organizações e, atualmente, não só se tornou mais complexa e





variada, como também mais importante para o funcionamento global e sucesso das organizações.

A ênfase atual, no que concerne à CI, está voltada para a compreensão de como as novas TIC podem ajudar a trazer novas e mais eficazes formas, não só de manter os funcionários em sintonia com os objetivos da organização, mas também obter uma participação mais ampla, através da partilha de ideias e do debate, assegurando um maior envolvimento com a organização. O avanço da tecnologia de Internet suscitou o aparecimento de uma auto-estrada interna, a Intranet – onde as formas de comunicação e o conteúdo da comunicação têm sofrido alterações (Almeida, 2003, p. 111-114).

Em termos gerais um Portal ou um Portal Web não é mais do que uma página que serve como uma porta para um conjunto de informações e serviços disponibilizados na Internet ou Intranet. Larry Bowden, vice presidente da IBM, define um Portal como sendo um único ponto, integrado, abrangente, ubíquo e útil, de acesso a informações, aplicações e pessoas (cit. por Priebe, 2006, p. 149). Podemos então considerar que um Portal Web oferece um acesso fácil e central para diversos conteúdos e serviços relevantes, possibilitando um esquema de navegação em torno de grandes quantidades de informação.

Existem diferentes tipos de Portais Web que podem ser diferenciados em função do seu conteúdo e dos utilizadores a que se destinam.

Para este trabalho escolhemos a classificação de Portais elaborada por Gomes:

- Gerais ou Horizontais - dirigidos a todo o tipo de utilizadores oferecendo conteúdo de carácter amplo;
- Especializados - dedicados aos utilizadores interessados num tema concreto.

Os Especializados podem ainda ser:

- Verticais - destinados a disponibilizar informação específica sobre determinado setor;
- Corporativos - destinados aos utilizadores de uma organização ou instituição, como uma extensão da Intranet, com funcionalidades tais como motores de busca ou personalização (2001, p. 8).

O Portal Corporativo de uma organização, sendo uma extensão da Intranet é também denominado de Portal Intranet.

Um Portal Intranet, por si só, não promove valor intrínseco a uma organização ou instituição. Deve ser um SI que facilite as interações corporativas entre os utilizadores, permitindo a integração de diferentes sistemas, dados e informação, apresentando uma



interface fácil de usar e possibilitando a colaboração, a execução de tarefas e a obtenção de informações a partir de uma única fonte. O valor reside portanto na informação, nos recursos e ferramentas que disponibiliza.

Nesse sentido, podemos reconhecer algumas funcionalidades fundamentais que um Portal Intranet deve contemplar e que segundo Phillip (2008) e Pérez (2002, p. 11) podem ser agrupadas da seguinte forma:

- Personalização: utilizador único que só deve ter acesso à informação e aos serviços que necessita ou do seu interesse;
- Pesquisa e Navegação: pesquisa eficiente de todos os conteúdos;
- Notificação: alerta de forma automática sobre ações ou alterações;
- Integração de Aplicações: unificação de todas as ferramentas ou aplicações;
- Colaboração: possibilita o trabalho em grupo, a criação de comunidades dentro de um espaço comum, o acesso a recursos, fontes de informação e comunicação informal;
- Publicação: interação dos utilizadores através da publicação e partilha de conteúdos.

No entanto, o potencial do Portal Intranet pode ser ilimitado, consoante os variados tipos de ferramentas e sistemas complementares que pode integrar, de forma a facilitar as diversas interações entre os diferentes elementos de uma organização. Nesse sentido Martins aponta mais duas características para os Portais: escalabilidade (mecanismos de gestão de fluxo e carga) e portabilidade que permite o acesso ao Portal através de diversos dispositivos de *hardware* (2012, p. 57).

### **c. A importância da usabilidade**

A usabilidade é uma componente essencial para a aceitação de um SI e um aspeto importante a ter em conta para o seu sucesso. É um atributo de qualidade que avalia a facilidade com que os utilizadores usam interfaces (Nielsen, 2012). Aplica-se a todos os aspetos de um sistema em interação com o utilizador, integra múltiplos componentes (Nielsen, 1993 cit. por Carvalho, s.d, p. 1) e é regulada pela norma ISO /DIS 9241: 11.

Usabilidade é tanto uma medida qualitativa, da experiência de utilização de um SI, como um fenómeno que pode ser medido e quantificado como meio concreto para julgar a eficácia desse mesmo SI. As medidas de usabilidade quantitativas incluem, por exemplo a



rapidez com que se executam tarefas e quantos erros são cometidos nesse processo, as medidas qualitativas derivam da satisfação em usar o SI.

Segundo Nielsen (2012), a usabilidade pode ser medida através de cinco critérios:

- Fácil de aprender: facilidade em aprender a interagir com o sistema;
- Eficiente: quanto tempo se demora a executar determinada tarefa;
- Fácil de lembrar: após algum tempo sem interagir com o sistema consegue-se facilmente voltar a usar;
- Erros: quantidade, gravidade e facilidade de recuperação de erros;
- Satisfação: grau de satisfação na interação com o sistema.

Smith e Mayes defendem que usabilidade se baseia, essencialmente, em três aspetos: facilidade de aprendizagem, facilidade de utilização e satisfação no uso do sistema pelo utilizador (1996 cit. por Carvalho, s.d., p. 2).

Podemos inferir que um Portal Web que seja intuitivo e transparente, que permita que os utilizadores cumpram com os objetivos de forma fácil, rápida e satisfatória cumprirá os critérios apresentados, sendo assim um sistema com elevada usabilidade.

#### **d. As ferramentas WEB 2.0 na Comunicação Interna**

O termo WEB 2.0 foi usado pela primeira vez por Tim O'Reilly e descreve uma confluência de alterações na funcionalidade e desenho da Internet, que resulta em diferenças fundamentais no modo como os utilizadores se relacionam e comunicam (Theimer, 2010, p. 9). Esta denominação refere-se a uma tecnologia baseada em Web, tal como Wikis, blogues, ferramentas colaborativas e redes sociais que permitem que os utilizadores leiam, escrevam e participem através da Intranet em ações cooperativas. Como afirma Primo, este tipo de ferramentas consiste num conjunto de meios e plataformas para partilha de imagens, mensagens, vídeos, textos, e áudio baseados num princípio simples: estruturas sociais informais, constituídas por pessoas e organizações que se relacionam e partilham objetivos e valores comuns (2011, p. 18).

Esta realidade revolucionou a forma como as pessoas interagem quer ao nível particular, quer profissional, uma vez que o ambiente global vivenciado esbate a fronteira entre estes dois níveis. A WEB 2.0 deixou de ser uma atividade social, para ser um facto interno das organizações, adotando um ambiente dinâmico em que cada indivíduo participa e partilha. Fundamentalmente estas ferramentas alteram a forma como a organização deve interagir com a informação e com aqueles que a produzem, analisam e consomem. “Wikis,



redes internas, blogues ou até o *instant messaging* são tecnologias usadas por muitas empresas, com o objetivo de garantir um maior envolvimento dos colaboradores, investir no seu compromisso com a empresa e alinhar a comunicação, promovendo a colaboração, interatividade e mobilidade” (Primo, 2010, p. 30).

Este novo conceito permite ainda capturar e tornar acessível conhecimento, até então invisível, possibilitando trocas de informação entre colaboradores que de outra forma não ocorreriam (Oracle, 2009, p. 2).

Desta forma existe um significativo incremento nos mecanismos de apreensão, participação e feedback, ligando pessoas, ideias, conteúdos, processos e sistemas de um modo que transcende a tradicional comunicação vertical dentro das organizações, permitindo que o fluxo de comunicação se faça em vários sentidos. Estas “ferramentas colaborativas permitem todos os tipos de comunicação interna numa organização: possibilitam a comunicação institucional formal de um para muitos, a comunicação formal e informal de muitos para muitos e a comunicação formal e informal de um para um” (Simões, 2013).



## **2. A comunicação no Portal Interno da FA**

### **a. A Comunicação Interna na FA**

Cada vez mais a CI é a palavra-chave de sobrevivência de uma organização, mesmo que não esteja definida uma estratégia formalizada de comunicação, ela de facto está sempre presente. Numa organização como a FA, onde existem 7.600 militares e civis, seria de esperar uma estratégia, inserida numa política de comunicação, com vista a incrementar as ações de informação e esclarecimento, envolvendo os objetivos pretendidos, os diversos instrumentos ou meios de comunicação, processos de controlo sobre os impactos da comunicação e a descrição dos diversos procedimentos ou formas de comunicação. No entanto, não existe uma política formal de CI na FA (Marques, 2013). Porém, sempre que se procura informar o público externo, o público interno é também alvo dessa mesma informação. Nesse sentido e apesar de não estarem vertidos numa estratégia, podemos pensar em alguns objetivos para a CI na FA: promover a coesão interna, facilitar a troca de informação e a interação e constituir um meio para a mudança contínua das atitudes (Roque, 2012).

Como a comunicação externa é vista como sendo comunicação também voltada para o público interno, alguns canais utilizados para comunicar externamente são também canais internos, tais como a página oficial da FA, a Revista Mais Alto, as Newsletters ou comunicados à imprensa. Para além desses, internamente são também utilizados o correio eletrónico interno - *GroupWise*, os boletins de vencimento e o PI, como canal fundamental de divulgação de um vasto leque de informações e mensagens diretas (Roque, 2012). Todos estes canais, à exceção do correio eletrónico, permitem uma comunicação formal, vertical descendente.

### **b. O Portal Interno da FA**

Resultando de uma iniciativa da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI), o PI surge nos finais dos anos 90, na sequência da introdução da tecnologia WWW na FAP, depois da inauguração do primeiro *site* externo. Ao tempo, e a nível técnico-comercial, as tendências de mercado apontavam para o recurso cada vez mais intenso da Intranet como uma ferramenta otimizada de CI e no caso da FA, foi natural a sua adoção e implementação (Monteiro, 2013).



O PI é um serviço suportado e disponibilizado na Rede Interna Geral da Força Aérea (RIGFA), conforme Figura n.º 3, rede esta que resulta da interligação das redes de dados locais das Unidades e Órgãos da FAP. É a partir da RIGFA, que quer os utilizadores da FA, quer os dos outros ramos das Forças Armadas (FFAA) têm acesso aos PI de cada ramo.



Figura n.º 3 - RIGFA

Fonte: DCSI, 2013

Este primeiro PI, totalmente estático, limitava-se a apresentar um conjunto de *links* para informação diversa sobre a orgânica da FA e legislação militar, que passou a estar disponível de forma central nesta plataforma, não tendo a sua organização sido alvo de estudo ou análise. Por ser um portal estático, isto é, sem funcionalidades para manipular o seu conteúdo de forma automática, obrigava a inúmeras alterações manuais nas próprias páginas e manutenção manual dos *links* internos, consumindo imenso tempo e recursos. O elevado consumo de recursos obrigou a DCSI a explorar a tecnologia de programação disponível na altura (linguagem ASP) e ao desenvolvimento de um PI dinâmico com os conteúdos residentes numa base de dados MS ACCESS, onde eram diretamente alterados (Reis, 2012a). Mais tarde foi desenvolvido um sistema de *backoffice*, centralizado na



DCSI, que ainda hoje é usado e que permite otimizar o processo de introdução, alteração e desativação de conteúdos, reduzindo drasticamente o tempo consumido. Nesta altura, começam também a ser implementadas algumas aplicações de uso geral, baseadas na mesma tecnologia, e que permitiam a consulta de informação diária: Contactos, Ordens de Serviço e Despachos.

O objetivo do PI, na altura em que foi desenvolvido, era o de divulgar informação de carácter geral, não classificada. Objetivo esse que foi plenamente cumprido de forma progressiva, em função do apoio das diversas unidades e órgãos, com material da sua esfera de responsabilidade para publicar, e reflexo direto da adesão dos utilizadores, nos diferentes escalões de gestão e decisão (Monteiro, 2013). Desta forma, o PI passou a ser não só o ponto de referência, como canal de comunicação de informação exata e atual, como também o “*entry point*” para as diversas ferramentas de trabalho, que foram sendo desenvolvidas (Reis, 2012a), como podemos ver na Figura n.º 4.

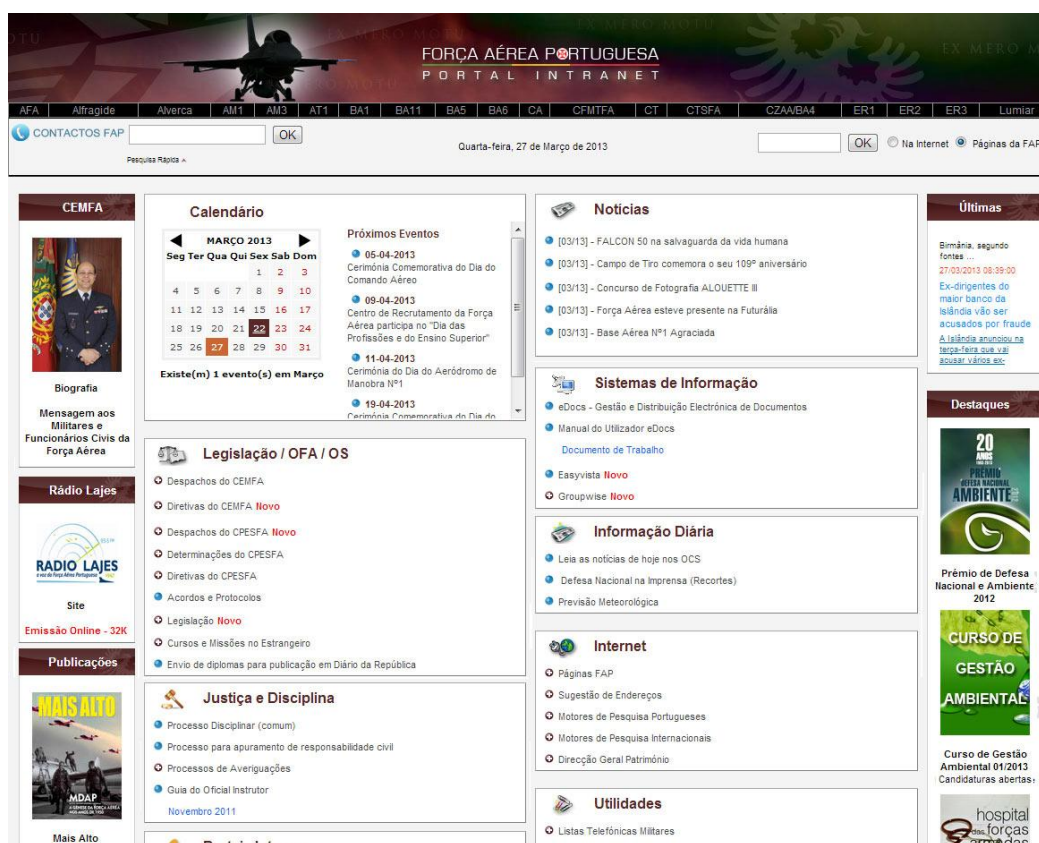


Figura n.º 4 - O Portal Interno da FA

Fonte: DCSI, 2013

Desde a sua disponibilização, o PI nunca foi alvo de qualquer tipo de regulação ou definição de políticas de uso ou gestão. No início, a responsabilidade pela autorização de





publicação de conteúdos no PI cabia ao diretor ou subdiretor da antiga Direção de Informática da FA (DINFA) e, mais tarde, foi atribuída, através da publicação do RFA 303-8, ao Gabinete do CEMFA (GABCEMFA). O RFA 303-8 é um regulamento que atribui responsabilidades sobre os conteúdos, tanto do PI como da página oficial da FA, estipulando que cabe ao GABCEMFA aprovar e às RP coordenar os conteúdos de informação das páginas oficiais da FA na Intranet e Internet. Por outro lado, o RFA 391-1 define que os administradores de informação das diversas AF têm a função de coordenar a gestão de conteúdos da respetiva área no PI. Esta função é realizada em conjunto com a DCSI, uma vez que a gestão do PI está centralizada nesta direção.

O volume de informação no PI tem vindo a crescer e encontra-se espalhado por diversas bases de dados. As funcionalidades de pesquisa existentes são próprias de cada aplicação, permitindo somente pesquisas limitadas e não generalizadas. Por outro lado, a informação disponibilizada é imposta ao utilizador, não permitindo que este a possa seleccionar segundo as suas necessidades e interesses ou seja, não permite a personalização de conteúdos. As ferramentas de colaboração são inexistentes e o único mecanismo de feedback presente limita-se a uma caixa de sugestões através do sistema de correio eletrónico interno.

Desta forma e segundo a classificação dada anteriormente para os Portais, o PI da FA pode ser considerado um Portal Especializado, Corporativo e com algumas funcionalidades que caracterizam os portais: único ponto de acesso a informações, aplicações, notícias e outras páginas institucionais. Carece, no entanto, devido à estagnação com que se debate neste momento, de algumas das funcionalidades características de um Portal, indicadas no capítulo anterior.

À medida que os utilizadores da Internet se familiarizam mais com a utilização de novas funcionalidades e ferramentas, mais esperam que a organização onde se inserem reflita esse ambiente na plataforma interna. Nesse sentido, as funcionalidades do PI devem acompanhar as evoluções tecnológicas e funcionais do mundo exterior, conferindo aos utilizadores funcionalidades idênticas às que encontram fora da organização (Reis, 2012b).





### 3. Estudo sobre o uso do Portal Interno na FA

Neste capítulo procuramos analisar alguns factos referentes às questões metodológicas orientadoras desta investigação. Decorrente de uma pesquisa exploratória sobre CI e Portais Web nas organizações, partimos para o estudo empírico, onde o método utilizado foi o da observação indireta através de inquéritos e entrevistas.

Desta forma, foi lançado um inquérito *on-line*, destinado aos militares e civis da FA, entre Janeiro e Março de 2013. Relativamente às entrevistas, outro instrumento de observação, foi feita a análise de conteúdo, como método de recolha de informação relevante (Anexo D).

A partir da análise dos resultados obtidos, tanto dos inquéritos como do conteúdo relevante das entrevistas, vamos testar as hipóteses formuladas e responder à pergunta de partida.

#### a. Caracterização da amostra

Segue-se a amostra relacionada com o inquérito realizado *on-line* aos militares e civis da FA. De acordo com informação proveniente da DCSI, existem 4.500 postos de trabalho distribuídos pelos órgãos/serviços/unidades da FA. Responderam ao questionário 852 utilizadores.

Tabela n.º 1 - Amostra do inquérito realizado na FA

Amostra		Número	%
		852	100
Militar ou Civil	Militares	820	96%
	Civis	32	4%
Colocação	Unidade da Força Aérea	829	97%
	Fora do Ramo	23	3%
Militares por Categoria	Oficiais	430	50%
	Sargentos	275	32%
	Praças	115	14%
Frequência de Utilização do PI	Todos os dias	727	85%
	Algumas vezes por semana	110	13%
	Duas a três vezes por mês	11	1.3%
	Muito raramente	4	0.7%



## **b. Análise dos resultados relativamente à usabilidade do PI**

A usabilidade do PI da FA refere-se à experiência e grau de satisfação dos militares e civis que com ele interagem. Os critérios de avaliação são a facilidade da interação, comodidade e “intuitividade”. Para analisar a usabilidade do PI consideramos três dimensões retiradas dos cinco critérios enunciados por Nielsen e dos três aspetos referidos por Smith e Mayes: “facilidade de aprendizagem”, “facilidade de utilização” e “satisfação na utilização” com os respetivos indicadores (Anexo A).

Quanto à primeira dimensão, “facilidade de aprendizagem”, como podemos verificar pela Tabela n.º 2, os utilizadores, de uma maneira geral, consideram que os elementos essenciais do PI (cabeçalhos, rodapés, áreas de navegação ou fontes) se encontram consistentes e padronizados, facilitando a aprendizagem e a memorização sobre a utilização deste SI.

Tabela n.º 2 - Tabela com resultados sobre a facilidade de aprendizagem do PI

<b>6. Considera que a disposição e localização dos diferentes elementos (cabeçalhos, rodapés, áreas de navegação) são mantidas de forma consistente em todas as páginas do Portal?</b>		
	<b>Número</b>	<b>%</b>
Sim	640	75%
Não	212	25%
<b>7. Considera que o formato de apresentação da informação, fontes, cores, botões, mensagens, etc. são usados de forma consistente e padronizada em todas as páginas do Portal Interno?</b>		
Sim	606	71%
Não	246	29%
<b>8. Após um período sem usar o Portal consegue voltar a usar de forma:</b>		
Rápida ou muito Rápida	747	88%
Lenta ou Muito Lenta	105	12%

Analisando a segunda dimensão da usabilidade, “facilidade de utilização”, com os respetivos indicadores (Anexo A), e observando a Tabela n.º D-1 (Anexo D), verificamos que os utilizadores, quanto à velocidade de acesso, estão maioritariamente “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” e que estas respostas correspondem a 85 % dos inquiridos. De salientar também que dos 23 militares que responderam ao questionário e que se encontram fora do ramo, apenas quatro se dizem “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos” relativamente à velocidade de acesso. Isto reflete essencialmente o facto de o acesso ao PI ser feito através da RIGFA.

Quanto ao grau de satisfação na facilidade em encontrar informação, constatamos que mais de metade (66%) dos inquiridos se considera “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”. Nesse sentido e relativamente ao grau de facilidade de pesquisa, o PI é avaliado por 53% dos utilizadores como “mau” ou “medíocre” (Tabela n.º D-2).

A organização de conteúdo é, para mais de metade dos utilizadores (62%), “insatisfatória”. É também um dos pontos negativos apontado por alguns dos nossos entrevistados, como podemos ver na Tabela n.º 3.

Tabela n.º 3 - Caracterização da organização de conteúdos do PI pelos entrevistados

TCOR Silva	“(…) neste momento o Portal não satisfaz não só porque as ferramentas colaborativas fazem falta mas também pela forma como a informação se encontra dispersa e desorganizada”
TCOR Reis	“(…) neste momento considero que o PI tem a informação organizada de uma forma muito institucional e portanto dispersa. Não é satisfatória”
TCOR Roque	“Eu diria que é um canal estratégico a ser dinamizado, a ser melhorado com novas capacidades e a ser valorizado. No entanto deve ser expurgado, daquilo que provavelmente ele tem neste momento, que é informação e áreas a mais, que não são relevantes para a maioria dos utilizadores. O utilizador acaba por se perder e mais importante do que isso acaba por se cansar.”
MAJ Gil	“(…) atualmente a organização da informação não está feita da forma mais óbvia. Devia ser mais intuitiva ou então ter a possibilidade de se poder fazer uma pesquisa global a todo o conteúdo do PI”
MAJ Marques	“(…) o modo como está organizado permite somente a partilha institucional que cada área considera importante. A partilha individual e informal de informação e de conhecimento não é praticamente explorada.”

Sobre a “facilidade de utilização” podemos completar que a maioria dos inquiridos apesar de estarem “satisfeitos” com a velocidade de acesso, não estão de forma alguma “satisfeitos” nem com a organização de conteúdos, nem com a facilidade em encontrar informação. Isto leva-nos a inferir que, relativamente à facilidade de utilização do PI, os utilizadores se sentem “insatisfeitos”.

Quanto à dimensão “satisfação na utilização”, começamos por verificar pela Tabela n.º D-1, que relativamente ao *design* gráfico e à adequação do aspeto visual ao perfil da organização a maioria dos inquiridos está “satisfeita” ou “muito satisfeita”.

Uma vez que o PI, desde a sua publicação, nunca foi alvo de remodelação visual, seria de esperar outro resultado, porventura mais negativo, quanto a esta questão. Podemos intuir que a “satisfação” manifestada pelos inquiridos no aspeto gráfico, pode dever-se ao facto de considerarem estas questões pouco relevantes no cômputo geral do PI e daí também uma boa percentagem se mostrar “indiferente” a esse aspeto. Relativamente à quantidade de erros encontrados e ao seu tratamento, de uma forma geral, os utilizadores consideram-se “satisfeitos”.

Quanto ao grau de satisfação em relação à informação, pedimos aos inquiridos para avaliarem a qualidade, a relevância, a periodicidade de atualização, a legibilidade, a atualidade da informação e a facilidade em encontrar a informação disponibilizada no PI. Os resultados, na Tabela n.º D-2, revelam que globalmente os utilizadores estão “satisfeitos” em relação aos primeiros cinco aspetos, mas o mesmo não se verifica quanto à acessibilidade, que caracterizamos como o grau de facilidade de pesquisa da informação.

Mas a “satisfação na utilização” implica outros indicadores já analisados anteriormente: a velocidade de acesso, a facilidade em encontrar informação e a organização do conteúdo. Como vimos, quanto ao primeiro indicador os utilizadores estão “satisfeitos”, mas o mesmo não se passa em relação ao segundo e terceiro indicador. Como o PI deve ser o ponto de entrada para recursos e informação central e a informação deve ser disponibilizada no momento certo a quem dela precisa, consideramos que estes dois últimos indicadores são fundamentais para a satisfação na utilização e que neste momento não estão a ser cumpridos.

Pelos resultados analisados, verificamos que o PI tem um *design* gráfico adequado e satisfatório, disponibiliza informação importante e útil, mas a sua pesquisa e organização não é satisfatória para a maioria dos utilizadores e entrevistados. A importância da usabilidade do Portal Intranet de uma organização é uma questão de produtividade dos seus funcionários, pois é importante o tempo que os utilizadores gastam, quando estão perdidos à procura de informação necessária para a realização de determinadas tarefas (Nielsen, 2012). Se os utilizadores têm dificuldade em encontrar informação, quer seja pela falta de métodos de pesquisa, quer pela organização de conteúdo pouco intuitiva, isso reflete-se na concretização de resultados.

Julgamos dispor, neste momento, de informação bastante para a avaliação da primeira hipótese por nós formulada “a usabilidade do PI satisfaz as necessidades dos utilizadores”. Em face das respostas obtidas, podemos inferir que não se confirma, uma vez



que não é fácil de usar nem satisfaz na utilização, pela dificuldade em encontrar informação e pela deficiente organização de conteúdos.

**c. Análise dos resultados relativamente à implementação de ferramentas WEB 2.0 e novas funcionalidades no PI**

Vejamos agora a segunda hipótese que estabelece que “a implementação de ferramentas WEB 2.0 e novas funcionalidades no Portal Interno torna mais efetiva a comunicação interna”. No primeiro capítulo identificamos um conjunto de funcionalidades características dos Portais Web. Vamos analisar a necessidade de implementar algumas dessas funcionalidades, nomeadamente: personalização, integração de aplicações, sistema ou motor de pesquisa, login único, portabilidade, escalabilidade e capacidades de publicação, colaboração e partilha através de ferramentas WEB 2.0.

Como dissemos anteriormente CI é um processo comunicativo que visa informar o público interno, criando relações verticais, nos dois sentidos, e relações horizontais, com o objetivo de facilitar a produção, a circulação e a gestão da informação. Existe então nesse processo a necessidade de disponibilizar informação e de aceder a informação (Anexo A). A necessidade de disponibilizar informação no PI é referida por todos os administradores das AF como importante, pois é um meio de divulgação e obtenção rápida de informação (Tabela n.º 4).

Tabela n.º 4 - Necessidade de disponibilizar informação

<b>É importante disponibilizar informação sobre esta área através do PI?</b>	
COR Capucho	É lógico que sim. Estamos sempre atentos e quando vemos que há informação que interessa ao universo FA, militares e civis, é evidente que pomos lá a informação.
TCOR Silva	“É importante. É importante porque os sistemas de informação são transversais a toda a organização, a parte de gestão de manutenção de aeronaves, por exemplo, existe em todas as unidades e há uma série de legislação que os utilizadores precisam de consultar no dia a dia e que é importante que ela esteja no Portal, porque o considero uma ferramenta importante para a divulgação e obtenção rápida de informação.”
TCOR Reis	“Garantidamente sim desde que contextualizado à função de cada utilizador, numa base need to know.”
MAJ Gil	“Sim, claro. É uma forma de divulgar informação sobre esta área.”
MAJ Costa	“Sim. Embora em complemento de informação que tenhamos que divulgar através notas ofícios, mensagens. A nossa área é talvez a área que mais necessidade tem de disponibilizar informação”

Como poderemos observar no Gráfico n.º 1, 98% dos inquiridos considera “importante” ou “muito importante” aceder à informação disponibilizada no PI.

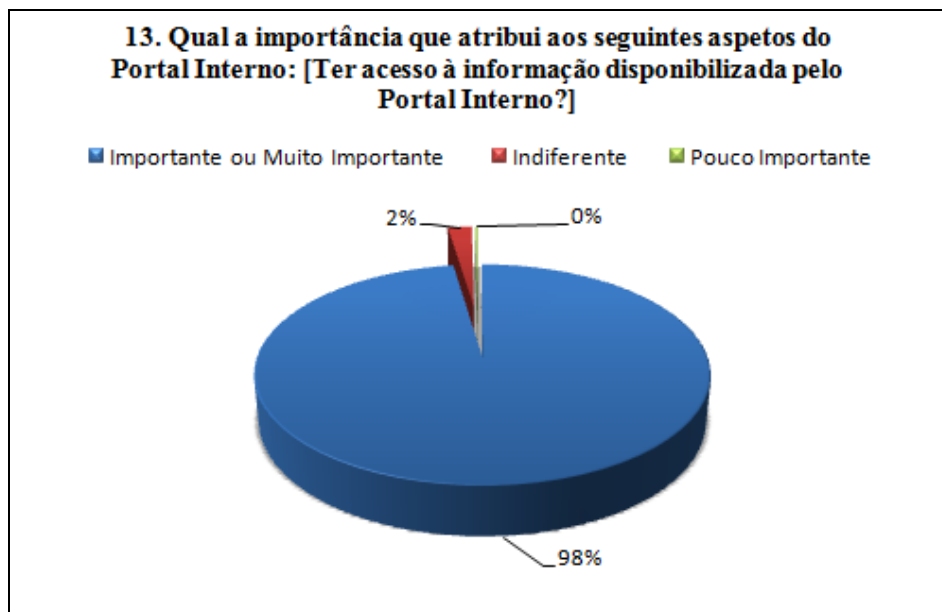


Gráfico n.º 1 - Importância do acesso à informação do PI

Relativamente às ferramentas WEB 2.0, importa salientar que não é objetivo deste trabalho identificar as suscetíveis de implementação no PI. Interessa sim saber se essas ferramentas são importantes para a colaboração, publicação ou partilha e se contribuem para a comunicação interna. Para que os inquiridos percebessem de que tipo de ferramentas WEB 2.0 se tratava, demos o exemplo de algumas, tais como Wiki, Blogue, Fórum, ou Chat, já identificadas no primeiro capítulo. Perguntamos aos utilizadores qual a importância da utilização destas ferramentas, tanto no âmbito de trabalho de equipa, como no âmbito individual e qual a importância que atribuem à possibilidade de colaborar, publicar e participar nos conteúdos do PI. Como podemos verificar pela análise da Tabela n.º D-3, no âmbito de grupos de trabalho estas ferramentas são vistas como “importantes” ou “muito importantes” (74%). Apesar de um pouco menos que no âmbito de grupos de trabalho, 65% consideram também “muito importante” o uso destas ferramentas ao nível individual. Relativamente aos nossos entrevistados (Tabela n.º D-4), eles consideram as ferramentas WEB 2.0, no âmbito do PI, úteis, vantajosas e com a capacidade de tornar mais efetiva a CI. Elas suportam não só a comunicação formal como exponenciam a comunicação informal através da partilha e troca de ideias entre os diferentes utilizadores.

Muitos militares e civis, ao longo da sua carreira, acumulam um conjunto de conhecimentos e experiências, que reuniram não só no âmbito das missões da FA, mas também através de experiência e estudos pessoais, que podem ser aproveitados pela organização. As ferramentas WEB 2.0 permitem a publicação e partilha dessa informação de forma descentralizada. Quanto à importância que os inquiridos dão a este domínio (possibilidade de publicar e partilhar), podemos ver na Tabela n.º D-3, que 64% dos inquiridos consideram “importante” ou “muito importante” publicar informação, assim como 76%, o fazem em relação à possibilidade de partilha de informação.

No Gráfico n.º 2, podemos também verificar que uma grande percentagem dos inquiridos participaria em comunidades de partilha de informação, caso existissem no PI.

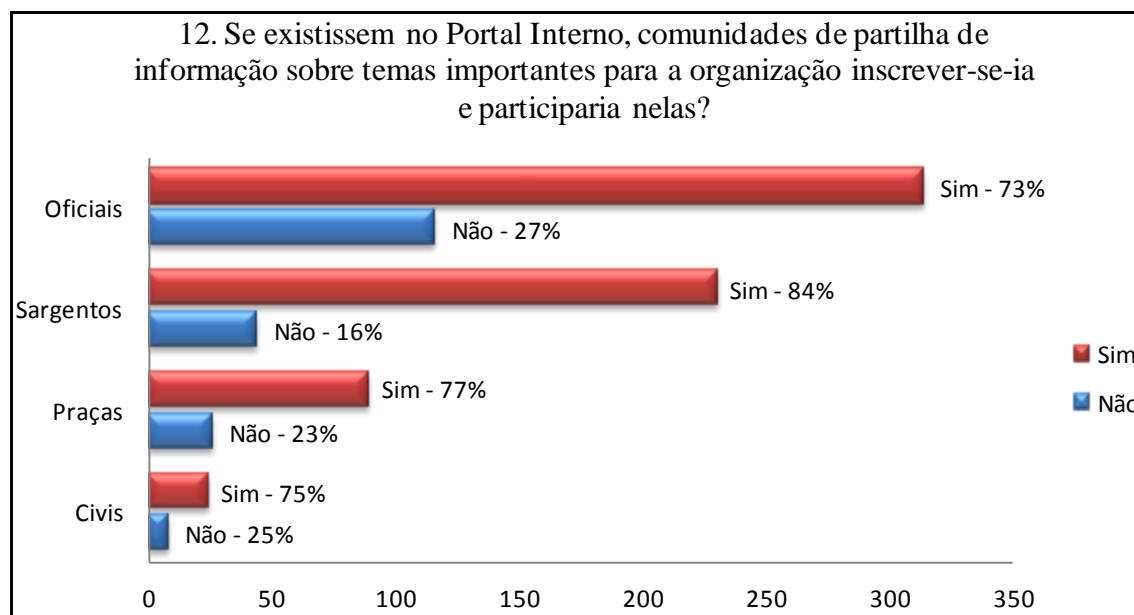


Gráfico n.º 2 - Participação em comunidades de partilha por categorias

A publicação e partilha são também importantes para os nossos entrevistados como podemos ver pela Tabela n.º D-5. Potenciar os conhecimentos individuais e permitir a publicação e partilha desses conhecimentos é uma mais-valia para a organização.

Relativamente a novas funcionalidades, como podemos observar na Tabela n.º D-3, a maioria dos inquiridos consideram “importante” ou “muito importante” poder personalizar o PI (72%), de forma a escolher o conteúdo mais relevante e ter integradas, no PI, as aplicações que usam diariamente (82%). Estes elementos quantitativos refletem a necessidade de o utilizador ter acesso centralizado a todas as aplicações e recursos que necessita no dia-a-dia através de um login único. A possibilidade de personalizar o modo

como cada utilizador acede à informação é, definitivamente, uma boa prática informática e de gestão (Marques, 2013).

Como podemos observar na Tabela n.º D-6, também a maioria dos nossos entrevistados considera “importante” e “fundamental” ter os SI integrados no PI. Para isso, a existência de um login único no PI é fundamental. Desta forma, a existência de um Login no PI permite não só o acesso do utilizador aos SI autorizados pelo seu perfil e a possibilidade de personalizar a forma como acede aos diferentes conteúdos, como também o acesso à página personalizada em qualquer ponto da RIGFA ou através do PI de outro Ramo das FFAA. Nesse sentido 81% dos utilizadores consideram “importante” ou “muito importante” poderem ter acesso à página personalizada em qualquer unidade e 91% a partir da Internet (Tabela n.º D-3).

Analisando a necessidade de um sistema ou motor de pesquisa e considerando que, 66% dos inquiridos estão “insatisfeitos” com a facilidade em encontrar informação no PI e 62% sentem o mesmo em relação à organização de conteúdos, verificamos que uma funcionalidade como um motor de pesquisa global é bastante importante e como podemos constatar pelo Gráfico n.º 3, 60% dos utilizadores consideram que deve estar disponível no PI.

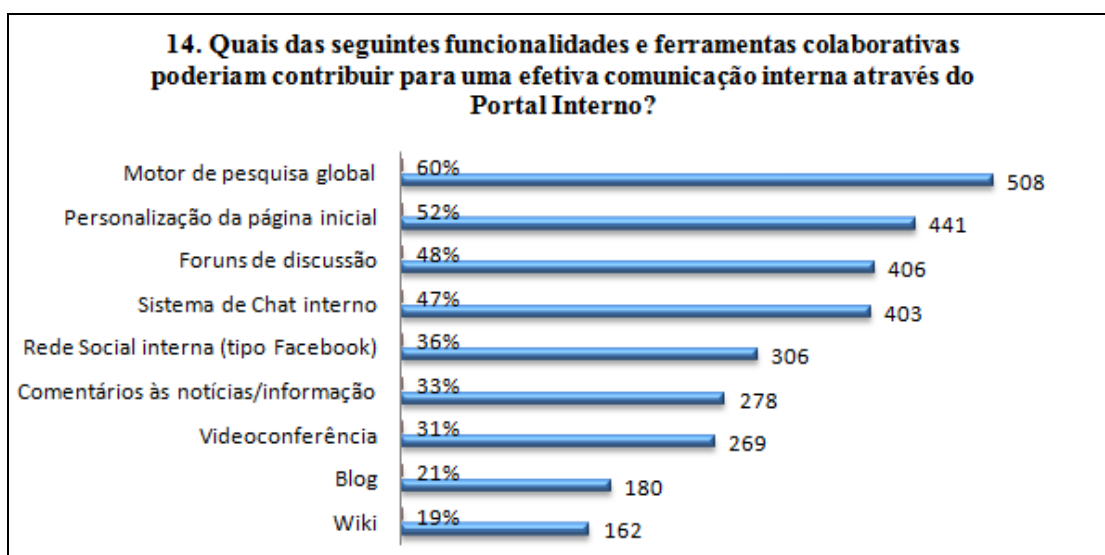


Gráfico n.º 3 - Preferência dos utilizadores em relação a funcionalidades e ferramentas colaborativas na CI

No que concerne à portabilidade, como podemos ver pela Tabela n.º D-7, todos os nossos entrevistados consideram importante que o PI esteja otimizado para qualquer tipo de dispositivo de *hardware*. Hoje em dia a organização faculta uma série de dispositivos móveis tais como *tablets*, que permitem o acesso ao PI a qualquer momento e em qualquer





circunstância. Logo este deve estar preparado para se adaptar a qualquer equipamento e às suas limitações e portanto ser portátil.

Relativamente à escalabilidade, que se refere a mecanismos de gestão de fluxo e carga, assegurando a velocidade e confiabilidade é, segundo Gorgulho, “muito importante dado que a rapidez de acesso à informação e aos mecanismos que permitem a sua publicação poderá constituir um motivo que cause a desmotivação no acesso ao PI” (Gorgulho, 2013). O PI deve estar preparado não só para o aumento do fluxo de acessos, mas também para a possível implementação de novos sistemas, informação e recursos. Desta forma garante-se o seu normal funcionamento, em situações de carga máxima, através de processos de distribuição e gestão dos acessos mantendo os níveis de performance.

Para perceber se as ferramentas WEB 2.0 tornam mais efetiva a CI, consideramos que há efetividade na comunicação se, no processo de comunicação e disponibilização de informação, através do PI, esta foi recebida e compreendida pelos diferentes utilizadores. Como verificamos anteriormente existe necessidade de disponibilizar informação no PI (Tabela n.º 4). Por outro lado, como podemos ver pela Tabela n.º D-8, todos os nossos entrevistados consideram “importante” ou “fundamental” comunicar através do PI.

De forma a perceber se a comunicação está a ser recebida e compreendida pelos diferentes utilizadores, devem existir mecanismos de feedback para avaliar esses resultados. Observando a Tabela n.º D-3, 69% dos nossos inquiridos consideram importante ter oportunidade de dar o seu feedback sobre a informação disponibilizada no PI. Da mesma forma todos os nossos entrevistados consideram fundamental obter feedback dos utilizadores (Tabela n.º D-9). É importante saberem não só se a informação ou mensagem atingiu o público-alvo e foi compreendida, como também saber que tipo de informação os utilizadores necessitam e pretendem ter acesso (Tabela n.º D-10). Alguns mecanismos apontados para ir ao encontro deste objetivo foram: comentários, inquéritos ou funcionalidades do tipo Gosto/Não Gosto. Em suma, características das ferramentas WEB 2.0.

Da análise feita percebemos que novas funcionalidades como a escalabilidade, a portabilidade, a personalização, a existência de um login único, a integração de aplicações, um motor de pesquisa e o acesso a ferramenta WEB 2.0 são necessidades reconhecidas pela maioria dos nossos inquiridos e entrevistados, o que constitui, na nossa perspetiva, informação bastante para a comprovação da segunda hipótese formulada: “A



implementação de ferramentas WEB 2.0 e de novas funcionalidades no Portal Interno torna mais efetiva a comunicação interna”.

#### **d. Análise dos resultados relativamente às medidas de regulação no PI**

Em relação à terceira hipótese, “a implementação de ferramentas WEB 2.0 no PI implica a existência de medidas de regulação”, fizemos uma análise baseada no conteúdo das entrevistas e alguma pesquisa bibliográfica.

A implementação de ferramentas WEB 2.0, apesar das vantagens associadas a todo um conjunto de novas capacidades, não exclui o risco de uso impróprio nem a necessidade de um planeamento adequado. As ferramentas WEB 2.0 permitem a colaboração e publicação num ambiente aberto à participação de todos os utilizadores logo, como afirma Ward, de forma a minimizar os riscos de má utilização há necessidade de planear e suportar o uso destas ferramentas através de uma boa governação, normas ou políticas (2012, p. 7). Ao permitirem que os utilizadores publiquem e partilhem informação, as medidas devem estabelecer objetivos e regras sobre a forma como as ferramentas WEB 2.0 podem ser usadas e que tipo de conduta deve ser adotada. Como afirma Primo, a crescente informalidade que o uso destas ferramentas carrega, implica códigos de ética na sua utilização (2011, p. 18). Devem também ser reguladas questões de segurança, integridade, propriedade e autenticidade da informação publicada.

Analizando a Tabela n.º D-11 verificamos que o uso deste tipo de ferramentas é uma preocupação, para todos os entrevistados e a sua utilização deve ser alvo de regulação, tanto no âmbito de utilização por parte dos diferentes utilizadores como no âmbito do controlo e gestão por parte de administradores e responsáveis. São apontadas não só políticas de uso e políticas de gestão, onde devem estar discriminadas regras e objetivos na sua correta utilização, mas também um conjunto de regras de auxílio ou conduta, de forma a sensibilizar os utilizadores a saberem interagir através destas ferramentas.

Apesar do preconizado nos RFA 303-8 e RFA 391-1, sobre as responsabilidades de aprovação, coordenação e gestão de conteúdos no PI, isto não é suficiente, pois a utilização deste tipo de ferramentas implica a possibilidade de o utilizador comum não ser só consumidor de informação mas também um produtor, envolvendo uma série de medidas de controlo sobre o que se pode ou não fazer.

O âmbito destas medidas deve abranger todos os utilizadores de forma coerente e específica para cada tipo de ferramenta, pois deve-se ter uma forte preocupação em orientar os utilizadores, disponibilizando manuais e guias de boas práticas de utilização,



identificando elementos líderes em determinadas áreas com capacidade de assumir o papel de moderadores (Simões, 2013).

Face à análise efetuada, afigura-se que a implementação de ferramentas WEB 2.0 implica necessariamente a existência de medidas de regulação, tanto no âmbito de quem as utiliza, como mero consumidor ou produtor de informação, como no âmbito de quem faz a gestão. Esta conclusão corresponde à comprovação da terceira hipótese formulada.

As ferramentas WEB 2.0 adicionaram novas dimensões à forma como as organizações lidam com o seu público interno. A implementação deste tipo de ferramentas no PI da FA, oferece inúmeras novas possibilidades no que concerne à CI, colaboração e partilha de informação e conhecimento, tornando a organização mais aprendente, permitindo feedback e exponenciando a comunicação formal e informal, tão importante nas organizações atuais. Por outro lado a implementação de novas funcionalidades (pesquisa global, integração de aplicações, portabilidade, login único e personalização), permite um acesso rápido e integrado a informação e recursos de forma centralizada e unificada.

Podemos então afirmar, e em resposta à pergunta de partida, que a adoção de um novo modelo de PI, mais usável, escalável e que possa ser acedido em diversos dispositivos de *hardware*, com novas funcionalidades, que permitam a pesquisa global, a personalização e integração de aplicações, a existência de login único, a partilha e colaboração através da implementação de ferramentas WEB 2.0, devidamente regulamentadas, tornará mais efetiva a CI na FA.



## Conclusões

A Internet não revolucionou apenas a forma como comunicamos ou como consumimos informação externamente, mas também o modo como os funcionários de uma organização comunicam, influenciando desta forma o meio interno.

O ambiente digital é parte integrante da cultura das organizações. Isto resulta da necessidade de informação precisa, descendente, ascendente e horizontal, incentivando o envolvimento e a participação de todos. Na atualidade o maior desafio dos SI é o de proporcionar ao utilizador a informação certa, no momento certo e com a necessária qualidade.

A FA, como organização moderna, cedo concluiu sobre as potencialidades da implementação de um PI, de forma a disponibilizar informação central, atual e importante aos seus utilizadores. Considerado, por 88% dos inquiridos uma ferramenta de comunicação “importante” ou “muito importante”, o PI é acedido todos os dias por 85% dos utilizadores que responderam ao questionário. No entanto, já ninguém é indiferente à realidade das ferramentas WEB 2.0 na Internet, tornando-se urgente perceber se essas ferramentas são uma necessidade no contexto interno. Da mesma forma, funcionalidades que permitam: a personalização, como forma de ter acesso à informação que interessa e que seja relevante para a função; e o acesso às aplicações integradas no PI através de um login único, a implementação de um sistema de pesquisa global, assim como poder aceder ao PI através de diversos dispositivos de *hardware*, são indispensáveis para obter o máximo rendimento do PI da FA.

Neste trabalho procuramos determinar em que medida a adoção de um novo modelo de PI, através da implementação de novas capacidades no âmbito das ferramentas WEB 2.0, portabilidade, escalabilidade, integração de aplicações, personalização, login único e implementação de sistema de pesquisa global, tornam mais efetiva a CI na FA. Para alcançar esse objetivo, estabelecemos a pergunta de partida que nos orientou ao longo da investigação, “Em que medida a adoção de um novo modelo de Portal Interno pode tornar mais efetiva a comunicação na Força Aérea?”. Após a formulação da pergunta de partida, construímos o modelo de análise, onde foram caracterizados os conceitos sob a forma de dimensões e indicadores, que foram relacionados com as três hipóteses formuladas e testadas neste trabalho. Para testar as hipóteses foram usadas as seguintes **técnicas**: questionário aos militares e civis da FA, entrevistas, análise de conteúdo e análise documental (pesquisa bibliográfica).



Considerou-se importante no primeiro capítulo esclarecer alguns conceitos sobre CI nas organizações, referindo os fluxos comunicacionais, canais e tipos de comunicação, assim como a importância que a definição de uma estratégia de comunicação tem na atualidade para as organizações. Observamos também o conceito, tipos e um conjunto de funcionalidades dos Portais Web, compreendemos o conceito de usabilidade e de ferramentas WEB 2.0 como capacidades de colaboração e comunicação dentro das organizações.

No segundo capítulo vimos como é a realidade da CI e do PI na FA. Verificamos a inexistência de uma política e estratégia de CI, apesar de se pensar em alguns objetivos, quando se comunica internamente, mesmo não estando estes vertidos numa política. Verificou-se a falta de estratégia para a utilização do PI, existindo em dois RFA's apenas a definição de responsabilidade de gestão ou coordenação de conteúdos. Observamos também que o PI nunca foi alvo de um estudo, quer a nível de *design* gráfico, quer a nível de organização de conteúdos.

Finalmente no terceiro capítulo, testaram-se as hipóteses e respondeu-se à pergunta de partida. Neste capítulo, após análise dos resultados, a primeira hipótese, “a usabilidade do Portal Interno corresponde às necessidades dos utilizadores”, foi rejeitada pois os utilizadores, apesar de se sentirem satisfeitos com alguns indicadores de usabilidade, nomeadamente a velocidade, o aspeto gráfico e a adequação desse aspeto à organização, não se sentem da mesma forma relativamente a dois aspetos fundamentais sobre a facilidade de encontrar informação e organização dos conteúdos. Aspetos estes que influenciam negativamente as dimensões da usabilidade que definimos e que foram a facilidade de utilização e a satisfação no uso.

A segunda hipótese, “a implementação de ferramentas WEB 2.0 e novas funcionalidades no Portal Interno tornam mais efetiva a comunicação interna” foi validada, pois através da análise aos resultados do inquérito percebemos que tanto as ferramentas WEB 2.0, na vertente da necessidade de colaborar, publicar e participar dos utilizadores, como as novas funcionalidades de portabilidade, login único, personalização, integração de aplicações e sistema de pesquisa global são capacidades importantes e que os utilizadores valorizam como relevantes e necessárias. Para validar esta segunda hipótese também foi significativa a análise às várias entrevistas realizadas neste âmbito.

Finalmente, a terceira hipótese, “a implementação de ferramentas WEB 2.0 no Portal Interno implica a existência de medidas de regulação” também foi validada. As ferramentas WEB 2.0 caracterizam-se por uma dinâmica colaborativa e participativa de



todos para todos, implicando necessariamente a existência de regras de conduta na forma como são disponibilizadas aos diversos utilizadores.

Assim, concluiu-se que o PI neste momento é considerado pelos utilizadores pouco usável, na medida em que falha em dois critérios considerados essenciais: “facilidade de utilização e “satisfação na utilização”. Por outro lado os inquiridos consideram importante a existência de novas capacidades de colaboração, publicação e participação nos conteúdos disponibilizados pelo PI, através da disponibilização de algumas ferramentas WEB 2.0. Consideraram importante poder contribuir com temas sobre os quais detenham conhecimentos e consideraram também importante poder fazê-lo através das ferramentas WEB 2.0. Estas não só contribuem para incrementar a colaboração e participação, como também para uma comunicação mais efetiva, na medida em que proporcionam a capacidade de publicação e partilha de conteúdos e conhecimentos, próprios dos utilizadores, além de permitirem feedback, facto importante na avaliação da efetividade da comunicação. Em relação às novas funcionalidades apontadas, escalabilidade, portabilidade, integração de aplicações, personalização, existência de login único e sistema de pesquisa global, tantos os inquiridos como os entrevistados concordaram sobre a importância da sua implementação no PI. De forma a sustentar o uso adequado de ferramentas que potenciam a colaboração de todos, concluiu-se que deveriam ser implementadas medidas de regulação. Estas são importantes e essenciais num ambiente onde todos podem falar com todos, não só para definir e dar a conhecer regras de utilização e gestão, mas também orientações e referências de boas práticas.

Após o teste das hipóteses foi então possível responder à **pergunta de partida**: Em que medida a adoção de um novo modelo de Portal Interno pode tornar mais efetiva a comunicação na Força Aérea?

A adoção de um novo modelo de PI, com elevada usabilidade, escalável e que possa ser acedido em diversos dispositivos de *hardware*, com novas funcionalidades de pesquisa, personalização, permitindo a integração de aplicações, partilha e colaboração através da implementação de ferramentas WEB 2.0, devidamente regulamentadas, é importante e tornará mais efetiva a CI na FA.

Importa referir que este trabalho possui algumas limitações. Não era objetivo deste trabalho identificar as ferramentas WEB 2.0 que devem ser implementadas no PI, mas sim perceber se seria importante implementá-las, assim como as devidas medidas de regulação eventualmente aplicáveis. Relativamente a estas ferramentas também não foram tecidas nem averiguadas considerações sobre questões de segurança.



Com a realização desta investigação propusemo-nos investigar se a implementação de um novo modelo de PI pode tornar mais efetiva a comunicação na FA. Nesta perspetiva, como contributos:

- Ficamos a saber que os utilizadores e principais responsáveis pela informação disponibilizada, consideram de uma maneira geral que, o PI tem algumas limitações, designadamente no que concerne à organização do seu conteúdo, na forma como se pesquisa informação e no facto de não permitir colaboração e partilha.
- Identificamos um conjunto de funcionalidades que a implementar no PI permitem o acesso mais rápido, centralizado e único, tornando a CI mais efetiva.
- Identificamos a necessidade de utilização de ferramentas WEB 2.0 no PI, que poderá auxiliar estudos posteriores na identificação de um conjunto de ferramentas deste tipo a adotar, caso surja essa decisão.
- Identificamos a necessidade de implementação de medidas de regulação na adoção de ferramentas WEB 2.0.
- Observamos que a adoção de um novo modelo de PI é importante para a efetiva comunicação interna na FA.

Após esta análise qualitativa, apresentam-se as seguintes recomendações:

À DIVCSI:

- Elaborar os requisitos operacionais a implementar pelo novo modelo de PI;
- Elaborar, em colaboração com os restantes membros do GCGI, um estudo sobre as possíveis ferramentas WEB 2.0 a implementar no novo modelo do PI, bem como o seu âmbito de utilização, nomeadamente no que concerne aos objetivos pretendidos e às responsabilidades dos vários intervenientes;
- Estudar e propor um conjunto de medidas de regulação, nomeadamente de utilização, gestão e guia de boas práticas para as ferramentas WEB 2.0;
- Alterar os RFA's sobre os SI e sobre Gestão de Informação no âmbito do PI, de forma a incluir a realidade WEB 2.0;
- Colocar no próximo Plano Diretor dos Sistemas de Informação a estratégia evolutiva do PI;
- Propor à DINST a inclusão de ações de formação relacionadas com o uso apropriado do PI e das suas novas capacidades WEB 2.0.



Às RP:

- Propor a elaboração de uma política de CI onde devem ser definidas as estratégias a adotar na criação e manutenção de uma imagem coesa junto do público interno, a clara identificação de todos os responsáveis e que inclua os objetivos estratégicos e os meios de comunicação a utilizar pois cada um tem características próprias;
- Promover a divulgação da política de CI a todos os militares e civis da FA.

À DCSI:

- Identificar a solução técnica que permita a implementação dos requisitos identificados para um novo modelo de PI;
- Garantir meios técnicos e humanos com conhecimentos necessários ao acompanhamento e desenvolvimento de um novo modelo de PI, caso se opte por uma solução desenvolvida internamente;
- Garantir que a solução permita uma completa descentralização da gestão da informação de forma a deixar autónomas, todas as áreas com responsabilidade sobre os conteúdos.

A inovação é a essência de uma organização em crescimento, num mercado globalmente competitivo. Para estimular a inovação em toda a organização, deve-se aproveitar ao máximo o seu capital de conhecimento e inteligência, levando todos os seus elementos a envolverem-se e a participarem. “ A força de uma organização militar não se traduz somente nas plataformas de armas que possui e opera, mas na globalidade da sua constituição. Neste sentido, o factor humano tem um papel preponderante na génese dessa mesma força” (Marques, 2009, p. 27). Possibilitar a participação e a oportunidade de expressar opiniões no seio da organização é agora mais do que nunca um ponto de diferenciação e vantagem competitiva. Nesse sentido, um PI mais transparente e social, onde todos estão coletivamente interessados em garantir informação relevante, útil e atual a todos os que dela necessitam e que ofereça novas formas de comunicar, colaborar e dar feedback é a evolução natural.





## **Bibliografia**

- Almeida, V. 2003. *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Batista, MLC. 2009. *As Tecnologias da Informação e da Comunicação na Força Aérea Portuguesa: A importância da Intranet e do Correio Electrónico Interno*. Tese de Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. UAL.
- Baptista, AMMMS, 2009. Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra. Tese de mestrado. Lisboa: ISCTE [Em linha]. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1934/1/Projecto%20de%20Mestrado%20-%20Margarida%20Baptista.pdf>, [Consult. 5 Jan. 2013].
- Capucho, JI (COR/ADMAER), 2012. *As Áreas Funcionais e o Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitã Fernanda Paulo. Lisboa, 28 dezembro. 2012.
- Carvalho, AAA, s.d. Testes de Usabilidade: exigência supérflua ou necessidade? [Em linha]. Disponível em <http://www.lits.dei.uminho.pt/tu.pdf>, [Consult. 3 Mar. 2013].
- Castells, M, 2001. *La société en réseaux*. Traduzido do inglês por P. Delamare. França: Fayard.
- Coimbra, AA, 2006. O processo de comunicação – A comunicação nas organizações. *Atoleiros: Revista Militar da Brigada Mecanizada*, 16, 29-32.
- Costa, AP (MAJ/TPAA), 2013. *As Áreas Funcionais e o Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitã Fernanda Paulo. Lisboa, 25 janeiro 2013.
- Currall, L et al., 2001. Processos de comunicação nas organizações. In: Ferreira, JMC et al., 2001. *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda. Cap. 13.
- Fichter, D, 2005. The Many Forms of E-Collaboration: Blogs, Wikis, Portals, Groupware, Discussion Boards, and Instant Messaging. [Em linha]. Disponível em [http://pm440.pbworks.com/f/many forms of e-collaboration blogs wikis portals.pdf](http://pm440.pbworks.com/f/many+forms+of+e-collaboration+blogs+wikis+portals.pdf), [Consult. 5 Jan. 2013].
- Freixo, MJVI, 2011. *Teorias e Modelos de Comunicação*. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gil, MF (MAJ/TABST), 2012. *As Áreas Funcionais e o Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitã Fernanda Paulo. Lisboa, 26 dezembro 2012.



- Gomes, JCG, 2001. Portales de internet: concepto, tipología básica y desarrollo. *El Profesional de la Información*, [Em linha] 10, n.º 7-8, pp. 4-13. Disponível em: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2001/julio/2.pdf>, [Consult. 17 Mar. 2013].
- Gonçalves, M H S, 2005. *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing*, a “arte da acção comunicacional”. In: Livro de actas – 4º SOPCOM, 2005. [Em linha]. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>, [Consult. 21 Fev 2013].
- Gorgulho, J (TCOR/ENGINF), 2013. *Funcionalidades do Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitão Fernanda Paulo. Lisboa, 22 abril 2013.
- Gouveia, AJG, et all., 2007. Portais WEB: Enquadramento conceptual. In: Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2007. [Em linha]. Disponível em: [http://www.iadis.net/dl/final\\_uploads/200713C045.pdf](http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200713C045.pdf), [Consult. 3 Mar 2013].
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2012a. *Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM* (NEP/ACA – 018), Pedrouços.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2012b. *Trabalhos de investigação* (NEP/ACA – 010), Pedrouços.
- ISO 9241:11. 1998. International Standards. Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs) - Part 11 : Guidance on usability. First Edition.
- Lawton, S, 1995. Intranets fuel growth of Internet access tools. Digital news & Review, [Em linha]. Disponível em [http://www.afab.com/DNR\\_intranets.htm](http://www.afab.com/DNR_intranets.htm), [Consult. 5 Jan. 2013].
- Lorenzo, SLC, 2011. Propuesta para el rediseño del Portal de la Ciencia de Matanzas. *Revista Documentación*, [Em linha] 25. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/16133/6/rd25.pdf>, [Consult. 17 Mar. 2013].
- Marques, JAS (MAJ/TINF), 2013. *A Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação e o Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitão Fernanda Paulo. Lisboa, 25 janeiro 2013.
- Marques, JAS, 2009. *Criação de um Repositório Digital Institucional*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM.



- Martins, T, et all., 2012. WEB Portal: Total Challenge. In: International Journal of Web Portals, 54-65. IGI Global. [Em linha]. Disponível em: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/21046/1/Web-Portal\\_-Total-Challenge.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/21046/1/Web-Portal_-Total-Challenge.pdf), [Consult. 3 Mar 2013].
- Monteiro, AC et al., 2006. *Fundamentos de Comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Monteiro, E (COR/TINF), 2013. *As Origens do Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitão Fernanda Paulo. Lisboa, 18 janeiro 2013.
- Morgan, EL, 1998. Communication Is the Key to Our Success. *Computers in Libraries*, Vol. 18, N.º 9, 28-30.
- Nielsen, J, 2012. *Usability 101: Introduction to Usability*. [Em linha] Nielsen Norman Group. Disponível em: <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>, [Consult. 17 Mar. 2013].
- Nielsen, J, 1999. *Intranet Portals: The Corporate Information Infrastructure*. [Em linha] Nielsen Norman Group. Disponível em: <http://www.nngroup.com/articles/intranet-portals-the-corporate-information-infrastructure/>, [Consult. 17 Mar. 2013].
- Oracle, 2009. *Making Web 2.0 Work for Your Enterprise: Internal Deployments*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.oracle.com/us/products/middleware/user-interaction/enterprise20-int-deploy-whitepaper-069880.pdf>, [Consult. 24 Mar. 2013].
- Pearlson, KE et al., 2004. *Managing and Using Information Systems – A Strategic Approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pereira, SCM, 2001. *Comunicação organizacional eficaz e tecnologias da informação e da comunicação*. Tese de doutoramento Lisboa: ISCTE-IUL.. [Em linha]. Disponível em: [http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/4435/2/TeseCompleta\\_04Ago2010.pdf](http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/4435/2/TeseCompleta_04Ago2010.pdf). [Consult. 10 Fev 2013].
- Pérez, JAU, 2002. El portal intranet, una plataforma abierta para la información, *El profesional de la información*, [Em linha] 11, n.º1, pp. 9-13. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/15637/1/2.pdf>, [Consult. 17 Mar. 2013].
- Peretti, JM, 2011. Recursos Humanos. Traduzido do francês por Ceitil, M. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.



- Phillip, D, 2008. Web Portal and Web Portals Functions. [Em linha] Articlesbase. Disponível em: <http://www.articlesbase.com/web-design-articles/web-portal-and-web-portals-functions-315039.html>, [Consult. 17 Mar. 2013].
- Priebe, T, 2006. Building Integrative Enterprise Knowledge Portals with Semantic Web Technologies. In: Miltiadis, DL, et al., 2006. Intelligent Learning Infrastructure for Knowledge Intensive Organizations: A semantic Web Perspective. Cap. 6. [livro eletrónico] Idea Group Inc. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=NO3uKPA78wkC&pg=PA149&dq=intranet+portals+types&hl=en&sa=X&ei=LZYqUdv-GoaQhQeonoDwDA&ved=0CFkQ6AEwBjge#v=onepage&q=intranet%20portals%20types&f=false>, [Consult. 2 Mar 2013].
- Primo, F, 2010. Redes Sociais: Uma realidade nas empresas. Briefing, 14, 30.
- Primo, F, 2011. Os valores da Comunicação Interna 2.0. Executive Digest, Janeiro 2011, 18.
- Quivy, R *et al.*, 2005. *Manual de investigação em ciências sociais*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Gradiva.
- Rascão, JP, 2000. *A análise estratégica e o sistema de informação para a tomada de decisão estratégica*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A, 2010. *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, F (TCOR/TINF), 2012a. *As Origens do Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitã Fernanda Paulo. Lisboa, 28 dezembro 2012.
- Reis, F (TCOR/TINF), 2012b. *As Áreas Funcionais e o Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitã Fernanda Paulo. Lisboa, 28 dezembro 2012.
- RFA 391-1, 2011. *Política de Gestão da Informação da Força Aérea*. Alfragide: EMFA/DIVCSI.
- RFA 303-8, 2011. *Organização e Normas de Funcionamento dos Órgãos na Dependência do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea*. Alfragide: CEMFA/GABCEMFA.
- Roque, RA (TCOR/TPAA), 2012. *A comunicação interna veiculada pelo Portal Interno*. Entrevistado por Capitã Fernanda Paulo. Lisboa, 27 dezembro 2012.



- Roque, RA (TCOR/TPAA), 2013. *A Comunicação e as Relações Públicas na Força Aérea*. In: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2013. Comunicação e Relações com os media. IESM, 3 de Abril de 2013. Lisboa
- Shelly, GB et al., 2009. *Discovering the Internet: Brief Concepts and Techniques*. [livro eletrónico] Cengage Learning, Inc. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=oT0NcPrWJx4C&pg=PR13&dq=internet+terms&hl=en&sa=X&ei=J6FEUBC0OsXy7AbT8IA4&ved=0CDUQ6AEwAjgU#v=onepage&q=internet%20terms&f=false>. [Consult. 16 Mar 2013].
- Silva, GJ (TCOR/TMMEL), 2012. *As Áreas Funcionais e o Portal Interno da Força Aérea*. Entrevistado por Capitão Fernanda Paulo. Lisboa, 27 dezembro 2012.
- Singh, G, 2001. *Enterprise Portals: Building Value Through Organizational Knowledge*. [Em linha]. Disponível em: [http://marcrosenberg.com/images/Enterprise Portals.pdf](http://marcrosenberg.com/images/Enterprise%20Portals.pdf). [Consult. 10 Fev 2013].
- Simões, PG (MAJ/TPAA), 2013. *Ferramentas colaborativas e a realidade WEB 2.0 na comunicação interna*. Entrevistado por Capitão Fernanda Paulo. Entrevista realizada por Email em várias datas.
- Theimer, K, 2010. *Web 2.0 Tools and Strategies for Archives and local History Collections*. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc.
- Uden, L et al., 2007. Evolution of Portals. In: Tatnall, A, 2007. *Encyclopedia of Portal Technologies and Applications*. [livro eletrónico] IGI Global. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=D3dJO-O5PewC&pg=PA756&dq=B2E+type&hl=en&sa=X&ei=RSYyUfTZF4GRhQfBzIGwDA&sqi=2&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=B2E%20type&f=false>, [Consult. 2 Mar 2013].
- Ward, T, 2012. *The Social Intranet*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-whitepaper-prescient-digital-feb2012.pdf>. [Consult. 10 Fev 2013].



## Anexo A – Mapa conceptual

Tabela n.º A-1 - Mapa Conceptual

Pergunta de Partida	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Forma de validação
PP: Em que medida a adoção de um novo modelo de Portal Interno pode tornar mais efetiva a comunicação na Força Aérea?	H1: A usabilidade do Portal Interno corresponde às necessidades dos utilizadores.	Usabilidade	Facilidade de aprendizagem	Consistência nos elementos	Inquérito aos Militares e Cíveis da FA;
			Facilidade de utilização	Fácil de memorizar	
				Velocidade de acesso	
			Satisfação na utilização	Facilidade em encontrar informação	
				Organização do conteúdo	
				Aspeto do Design	
				Adequação do Design	
				Velocidade de acesso	
				Quantidade e tratamento de erros	
				Satisfação em relação à informação	
				Facilidade em encontrar informação	
	H2: A implementação de ferramentas WEB 2.0 e novas funcionalidades no Portal Interno torna mais efetiva a comunicação interna.	Portal Interno	Ferramentas WEB 2.0	Organização do conteúdo	Inquérito e Entrevistas a militares da FA
				Importância de Ferramentas de Colaboração	
				Possibilidade de Colaborar	
				Possibilidade de Partilhar	
			Novas Funcionalidades	Possibilidade de Publicar	
				Importância Personalização	
				Importância do Sistema de Pesquisa	
				Importância da Integração de Sistemas	
				Existência de Login Único	
				Importância da Portabilidade	
				Importância da Escalabilidade	
				Necessidade de disponibilizar	
		Comunicação Interna	Fluxo de Informação	Necessidade de Aceder	
		Efetividade da Comunicação	Objetivos	Necessidade de comunicar	
				Necessidade disponibilizar informação	
			Resultados	Necessidade de avaliação de resultados	
				Mecanismos de Feedback	
	H3: A implementação de ferramentas WEB 2.0 no Portal Interno implica a existência de medidas de regulação.	Medidas de Regulação	Âmbito da Gestão e uso	Necessidade	Entrevistas a militares da FA
				Afinidade com outras políticas	



## Anexo B – Questionário

### Questionário sobre: O Portal Interno da Força Aérea

No âmbito do trabalho de investigação para o Curso de Promoção a Oficial Superior 2012/2013, subordinado ao tema "O PORTAL INTERNO da Força Aérea" pretende-se entender melhor a situação atual do PORTAL INTERNO quer ao nível da usabilidade, quer ao nível da sua função como ferramenta de comunicação interna. Isto é, pretende-se perceber de que forma os utilizadores interagem com as funcionalidades, navegabilidade, aspeto e informação disponível (qualidade, atualidade, relevância) e se a implementação de novas funcionalidades/capacidades poderá contribuir para uma efetiva comunicação interna na Força Aérea.

Este questionário é ANÓNIMO e CONFIDENCIAL, sendo os dados obtidos utilizados unicamente para fins científicos, no presente trabalho.

O seu feedback será de extrema importância para se perceberem diversos fatores inerentes ao PORTAL INTERNO, como tal, agradece-se desde já toda a sua disponibilidade e atenção demonstradas no preenchimento deste questionário.

CAP/TINF Fernanda Paulo

**\*Obrigatório**

**1. Qual a sua colocação? \***

- ☐ Unidade da Força Aérea  
☐ Fora do Ramo

**2. A que categoria pertence? \***

Oficiais ▼

**3. Qual a frequência com que utiliza o Portal Interno? \***

- ☐ Todos os dias  
☐ Algumas vezes por semana  
☐ Duas a três vezes por mês  
☐ Uma vez por mês  
☐ Muito raramente

**4. Com que finalidade usa o Portal Interno? \***

Pode selecionar várias.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aceder a outros Portais Internos                      | <input type="checkbox"/> Preencher formulários                        |
| <input type="checkbox"/> Consultar contactos                                   | <input type="checkbox"/> Procurar informação sobre cursos de formação |
| <input type="checkbox"/> Consultar despachos e/ou circulares                   | <input type="checkbox"/> Procurar legislação                          |
| <input type="checkbox"/> Consultar escalas de serviço                          | <input type="checkbox"/> Reservar Salas                               |
| <input type="checkbox"/> Consultar ordem de serviço                            | <input type="checkbox"/> Ver os destaques                             |
| <input type="checkbox"/> Consultar outro tipo de informação de caráter interno | <input type="checkbox"/> Ver as notícias                              |
| <input type="checkbox"/> Consultar Protocolos                                  | <input type="checkbox"/> Outro: <input type="text"/>                  |
| <input type="checkbox"/> Novidades sobre a organização                         |   |





5. Qual o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes aspetos do atual Portal Interno: \*

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Velocidade de acesso à informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design gráfico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do aspeto visual ao perfil da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização do conteúdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade em encontrar informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motor de pesquisa global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de participar/interagir nos conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratamento de erros (por exemplo páginas não encontradas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de erros encontrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Portal Interno como um todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Considera que a disposição e localização dos diferentes elementos (cabeçalhos, rodapés, áreas de navegação) são mantidas de forma consistente em todas as páginas do Portal? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

7. Considera que o formato de apresentação da informação, fontes, cores, botões, mensagens, etc. são usados de forma consistente e padronizada em todas as páginas do Portal Interno? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

8. Após um período sem usar o Portal consegue voltar a usar de forma: \*

- ☐ Muito rápida  
☐ Rápida  
☐ Lenta  
☐ Muito lenta

9. Como avalia o Portal Interno ao nível da: \*

	Muito bom	Bom	Razoável	Mau	Mediocre
Utilidade da informação consultada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legibilidade e compreensão da informação consultada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessibilidade (grau de facilidade de pesquisa) da informação consultada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periodicidade de atualização da informação disponibilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevância da informação disponibilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação disponibilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Que informação considera importante ver publicada no Portal Interno e que não esteja atualmente?

11. Quais os problemas mais frequentes com que se depara no Portal Interno? \*

Pode seleccionar várias.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Demasiada informação          | <input type="checkbox"/> Informação desorganizada    |
| <input type="checkbox"/> Falta de personalização       | <input type="checkbox"/> Informação duplicada        |
| <input type="checkbox"/> Falta de sistemas de pesquisa | <input type="checkbox"/> Velocidade de resposta      |
| <input type="checkbox"/> Links quebrados               | <input type="checkbox"/> Outro: <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Informação desatualizada      |  |





**12. Se existissem no Portal Interno, comunidades de partilha de informação sobre temas importantes para a organização inscrever-se-ia e participaria nelas? \***

- ☐ Sim  
☐ Não

**13. Qual a importância que atribui aos seguintes aspetos do Portal Interno: \***

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Sem importância
Ter acesso à informação disponibilizada pelo Portal Interno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder personalizar a primeira página do Portal Interno de forma a poder escolher o conteúdo que mais lhe interessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder ter acesso à sua página personalizada em qualquer computador em qualquer unidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter acesso ao Portal Interno a partir de qualquer ponto, via internet (por exemplo a partir de casa)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter as aplicações que usa diariamente, integradas no Portal Interno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder participar em cursos on-line, promovidos pela organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No âmbito de grupos de trabalho ter acesso a ferramentas Wiki, Blog, Chat, videoconferência e Forum de modo a recolher, refinar e agregar informação para os projetos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nível pessoal ter acesso a ferramentas Wiki, Blog, Chat e Fórum para participar em tópicos de discussão importantes para a organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar a sua opinião (feedback) sobre a informação publicada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder criar e publicar informação sobre temas interessantes para a organização e que sejam do seu conhecimento pessoal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder partilhar informação relevante com outros utilizadores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como ferramenta de comunicação interna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Quais das seguintes funcionalidades e ferramentas colaborativas poderiam contribuir para uma efetiva comunicação interna através do Portal Interno? \***

Pode selecionar várias.

- ☐ Personalização da página inicial  
☐ Motor de pesquisa global  
☐ Comentários às notícias/informação  
☐ Blog  
☐ Wiki  
☐ Sistema de Chat interno  
☐ Videoconferência  
☐ Foruns de discussão  
☐ Rede Social interna (com funcionalidades semelhantes ao Facebook)  
☐ Outra:

Deixe outros comentários que considere relevantes:



## **Anexo C – Guião das entrevistas**

### **Entrevistados:**

Administradores da Informação das Áreas Funcionais:

- Direção Finanças – COR/ADMAER José Capucho;
- Componente Operacional – TCOR/TINF Filipe Reis;
- Componente Logística – TCOR/TMMEL Gustavo Silva;
- Comando Pessoal – MAJ/TPAA Parreira Costa;
- Órgãos da Estrutura Superior – MAJ/TABST Manuel Gil;

Responsável pela implementação do PI - COR/TINF Eduardo Monteiro;

Chefe das Relações Públicas – TCOR/TPAA Rui Roque;

Chefe da Repartição de Tecnologias de Informação – TCOR/ENGINF José Gorgulho;

Adjunto para os Sistemas de Informação da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação – MAJ/TINF José Marques;

MAJ/TPAA Paulo Simões, Mestre em Pedagogia do E-Learning.

### **Questões comuns (Todos os administradores das áreas funcionais, chefe das RP e adjunto para os SI):**

- Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?
- Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?
- Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?
- Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?
- Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?
- Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?

### **Questões comuns (Chefe das RP/Adjunto para os SI da DIVCSI)**

- Existe alguma política/estratégia de comunicação interna? Se existe qual é? Se não existe, qual a importância e necessidade de se começar a pensar numa?
- Qual a importância para uma organização como a FA, comunicar informações relevantes, atuais e úteis aos seus militares?
- Quais as vantagens para a FA usar o PI como ferramenta de comunicação de informação?



- Neste momento a comunicação veiculada pelo PI é feita somente numa direção. Considera importante haver feedback dos utilizadores relativamente à informação colocada no Portal? Isso poderia ser feito de que forma?

### **Administradores das Áreas Funcionais**

- Existe alguma informação no Portal sobre esta área?
- É importante disponibilizar informação sobre esta área através do PI?
- A Política de Gestão de Informação da Força Aérea (RFA391-1) define como uma das funções do ADiAF coordenar a gestão de conteúdos nos Portais da respetiva AF, de que forma o faz?
- Quando disponibiliza informação sobre a sua área no PI, como avalia se essa informação chegou aos utilizadores? Era importante saber a opinião dos utilizadores? De que forma poderia ser conseguido isso?
- Considera importante como administrador desta área saber que informação os utilizadores necessitam, o que eles pretendem encontrar?
- Na sua opinião é importante que os utilizadores da FA tenham acesso à informação desta área? Em qualquer ponto externo à FA (por exemplo a partir de casa)?
- Em que medida considera importante que os sistemas de informação desta área funcional estejam integrados no PI, acedidos através de Login único no Portal?
- Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de hardware, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?

### **Chefe das Relações Públicas**

- Quais os objetivos da Comunicação interna na Força Aérea (FA)?
- De que forma alcançariam esses objetivos?
- Quais os canais de comunicação mais utilizados?
- Qual a importância da comunicação interna na nossa organização?
- Que tipo de comunicação formal/informal há na FAP e qual a importância de uma e de outra?
- Considerando que a comunicação interna facilita a colaboração entre os diversos indivíduos de uma organização, considera que o PI permite atingir esse objetivo na FA? Se não de que forma poderia colmatar essa necessidade? Se sim, de que forma o faz?
- Uma vez que o Portal Interno é acedido fora do ramo, a informação disponibilizada para utilizadores externos deve ser a mesma?
- Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de hardware, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?

### **Adjunto para os SI da DIVCSI**

- A política de Gestão da informação, define de alguma forma objetivos/funcionalidades para o PI?
- Na Política de Gestão de Informação está definido que uma das competências do Grupo Coordenado da Gestão de Informação (GCGI) é identificar e coordenar oportunidades de partilha de informação e de colaboração entre diferentes projetos e iniciativas relacionadas



com a área. Considera que o PI permite atingir esse objetivo na FA? Se não de que forma poderia colmatar essa necessidade? Se sim, de que forma o faz?

- Acha importante a existência de um Login de acesso ao Portal Interno, tanto para fins de acesso à informação que tem autorização para aceder como também para ter oportunidade de personalizar esse mesmo acesso?

### **Responsáveis pela implementação do PI na FAP**

- Como surgiu a ideia de fazer o PI?
- Tinha algum objetivo inicial?
- Cumpriu com esse objetivo?
- Como surgiram os primeiros conteúdos e de que forma foram estruturados?
- Existe algum documento oficial, tipo Política de Gestão de conteúdos ou Política de Uso?
- Responsabilidade pelos conteúdos?
- Tem ideia do impacto que o PI teve na organização na altura em que foi implementado?
- A gestão do Portal sempre existiu ou foi uma necessidade que surgiu à medida que foram aparecendo os conteúdos?
- Sente que neste momento o PI corresponde às necessidades dos utilizadores, ou necessita de uma renovação e implementação de novas capacidades?

### **MAJ/TPAA Paulo Simões, Mestre em Pedagogia do E-Learning**

- Ferramentas web 2.0 são ferramentas colaborativas?
- Em que medida as ferramentas colaborativas podem contribuir para a comunicação interna de uma organização?
- Qual a importância de uma rede social interna para uma organização?
- Antes e depois da WEB 2.0! Quais as principais diferenças e características?
- Quais as principais medidas de regulação a ter em conta no uso de ferramentas colaborativas e de uma rede social interna pelos funcionários de uma organização?

### **TCOR/ENGINF José Gorgulho, Chefe da Repartição de Tecnologias de Informação**

- Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?
- Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?
- Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de hardware, como por exemplo smartphones, netbooks ou tablets?
- Uma das funcionalidades de um Portal web é a escalabilidade (mecanismos de gestão de fluxo e carga assegurando a velocidade e confiabilidade)! Em que medida considera importante a escalabilidade do PI da FAP?



## Anexo D – Apresentação de alguns resultados do questionário e entrevistas

### 1- Questionário

Tabela n.º D-1 - Satisfação dos utilizadores relativamente a alguns aspetos do PI

5. Qual o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes aspetos do atual Portal Interno:			
	Satisfeito Ou Muito Satisfeito	Insatisfeito ou Muito Insatisfeito	Indiferente
Velocidade de acesso à informação?	85%	10%	5%
Design gráfico	69%	17%	14%
Adequação do aspeto visual ao perfil da organização?	67%	15%	18%
Organização do conteúdo?	33%	62%	5%
Facilidade em encontrar informação?	24%	66%	10%
Motor de pesquisa global?	23%	67%	10%
Possibilidade de participar/interagir nos conteúdos?	13%	70%	17%
Quantidade de erros encontrados?	42%	14%	44%
Tratamento de erros (por exemplo páginas não encontradas)?	59%	6%	35%
O Portal Interno como um todo?	35%	60%	5%

Tabela n.º D-2 - Avaliação do PI em relação à informação que disponibiliza

9. Como avalia o Portal Interno ao nível da:			
	Bom ou Muito Bom	Mau ou Medíocre	Razoável
Utilidade da informação consultada?	81%	1%	18%
Legibilidade e compreensão da informação consultada?	76%	1%	23%
Acessibilidade (grau de facilidade de pesquisa) da informação consultada?	24%	53%	23%
Periodicidade de atualização da informação disponibilizada?	55%	8%	37%
Relevância da informação disponibilizada?	73%	3%	24%
Qualidade da informação disponibilizada?	73%	2%	25%

Tabela n.º D-3 - Importância que os utilizadores atribuem a alguns aspetos do PI

13. Qual a importância que atribui aos seguintes aspetos do Portal Interno:			
	Importante ou Muito Importante	Pouco Importante ou Sem Importância	Indiferente
Poder personalizar a primeira página do Portal Interno de forma a poder escolher o conteúdo que mais lhe interessa?	72%	5%	23%
Poder ter acesso à sua página personalizada em qualquer computador em qualquer unidade?	81%	4%	15%
Ter acesso ao Portal Interno a partir de qualquer ponto, via internet (por exemplo a partir de casa)?	91%	3%	6%
Ter as aplicações que usa diariamente, integradas no Portal Interno?	82%	2%	16%
No âmbito de grupos de trabalho ter acesso a ferramentas Wiki, Blog, Chat, videoconferência e Fórum de modo a recolher, refinar e agregar informação para os projetos?	74%	5%	21%
A nível pessoal ter acesso a ferramentas Wiki, Blog, Chat e Fórum para participar em tópicos de discussão importantes para a organização?	65%	8%	27%
Dar a sua opinião (feedback) sobre a informação	69%	6%	25%



publicada?			
Poder criar e publicar informação sobre temas interessantes para a organização e que sejam do seu conhecimento pessoal?	64%	7%	29%
Poder partilhar informação relevante com outros utilizadores?	76%	5%	19%
Como ferramenta de comunicação interna?	88%	2%	10%

## 2- Análise de Entrevistas

Tabela n.º D-4 - Importância da Utilização de ferramentas WEB 2.0

Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?	
COR Capucho	“Pessoalmente penso que sim. Não vejo inconveniente. Há sempre a limitação de matérias confidenciais.”
TCOR Silva	Eu considero-as extremamente úteis. É bastante importante ter ferramentas colaborativas, pois muitas vezes perde-se tempo em deslocações e trocas de documentos e se se puder fazer isso de uma forma expedita no PI provavelmente ganha-se tempo. E claro que a comunicação seria mais efetiva.”
TCOR Reis	“Plenamente de acordo pelas razões já referidas. E considero que podem tornar mais efetiva a comunicação interna, uma vez que este tipo de ferramentas possibilitam que os utilizadores participem, partilhem informação e deem a sua opinião e feedback.”
TCOR Roque	“Se o PI for colaborativo, se entendermos que é uma ferramenta fundamental na comunicação interna, se entendermos que podemos e devemos chegar ao conhecimento das pessoas e se entendermos que podemos e devemos disponibilizar ferramentas ou capacidades onde elas possam depositar esse conhecimento então a comunicação não só será mais efetiva como também irá fazer com que as pessoas se sintam motivadas e sintam que a organização se preocupa e quer a sua colaboração e participação. (...) tipo de ferramentas irá permitir a existência de comunidades aprendentes, comunidades de ideias, fóruns de discussão e etc. Uma maneira de conseguirmos rapidamente ter um contributo válido de onde menos se espera (...)”
TCOR Gorgulho	O uso de ferramentas eletrónicas na forma de comunicar o conhecimento tácito em explícito permite uma forma muito eficiente concretizar o funcionamento desta espiral de conhecimento constituindo-se hoje como uma importante mais-valia na criação de conhecimento das organizações
MAJ Gil	“Eu acho bastante útil e só trás vantagens para a organização.”
MAJ Costa	“Eu penso que sim. Quando estamos a falar de informação temos de ter cuidado com aquilo que se divulga ou partilha porque são muitas vezes dados pessoais. Mas considero útil a existência destas ferramentas.”
MAJ Marques	“Este tipo de ferramentas além de suportarem a comunicação formal da organização, permitem que se exponencie a utilização da comunicação informal em proveito da organização, nomeadamente na partilha de informação e conhecimento, tornando a organização mais aprendente.”

Tabela n.º D-5 - Possibilidade de os utilizadores poderem partilhar conhecimentos

Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?	
COR Capucho	“Esta área é muito específica. Os procedimentos já estão definidos. O saber fora do que está definido não vale de nada. São coisas muito técnicas e específicas. No entanto sem ser desta área, penso que seria importante ter acesso ao que as pessoas sabem, ao seu conhecimento.”
TCOR Silva	“(…) muito importante, que existam capacidades colaborativas que permitam às pessoas fazer as suas intervenções no Portal sobre diversas áreas partilhando conhecimentos (...)”
TCOR Reis	“O conhecimento de cada pessoa, enquanto inserido numa Organização, deve constituir também um património organizacional. Por conseguinte, deve ser implementado algo do género <i>Wiki</i> , potenciando a transferência de conhecimento para os recém-chegados ou na lógica de <i>lessons learned</i> .”
TCOR Roque	“(…) o conhecimento que nós detemos, fruto da nossa experiência, daquilo que nós fazemos no dia-a-dia é fundamental que seja armazenado de forma centralizada (...). As pessoas da organização têm cada vez mais vontade de colaborar e de participar. (...) a comunicação interna alavanca as várias áreas e se nós usarmos as ferramentas que temos, em termos de especialidades e valências, somos todos mais fortes quando nos juntamos.”
MAJ Gil	“Acho importante claro.”
MAJ Costa	“Eu penso que seria importante. Há realmente informação que só algumas pessoas detêm. Mas não se trata só de informação, mas também de pormenores que só quem trabalha há muitos anos nesta área





	percebe. Não é fácil ter acesso a esse conhecimento apesar de ser importante.”
MAJ Marques	“Essa capacidade de ir aumentando o conhecimento da organização através da potenciação dos conhecimentos individuais dos seus elementos é sem dúvida uma mais-valia importantíssima para a organização, por isso quaisquer capacidades que permitam essa partilha de conhecimento, são importantes.”

Tabela n.º D-6 - Importância da Integração de SI e Login único

<b>Em que medida considera importante que os sistemas de informação desta área funcional estejam integrados no PI, acedidos através de Login único no Portal?</b>	
COR Capucho	“Eventualmente o SIG. As outras acho que não.”
TCOR Silva	“Para nós isso é o futuro e é fundamental. Em vez de os utilizadores terem de ir à procura do que é que têm instalado, acedem ao PI e em função do seu perfil têm acesso ao conjunto de sistemas de informação que devem ter.”
TCOR Reis	“É fundamental que cada utilizador esteja identificado (login) no Portal, associando a informação disponibilizada à sua função na Organização, num determinado momento, de forma integrada com o SI de gestão de pessoal, onde constam as funções de cada um num determinado período de tempo.”
MAJ Gil	“Acho que dessa forma teríamos um ponto único de entrada para todos os SI.”
MAJ Costa	“Se a pessoa tiver um perfil que lhe permita ter acesso à informação que precisa acho muito importante.”
<b>Acha importante a existência de um Login de acesso ao Portal Interno, tanto para fins de acesso à informação que tem autorização para aceder como também para ter oportunidade de personalizar esse mesmo acesso?</b>	
MAJ Marques	“Acho que mais que importante é essencial. A FA já deveria ter implementado o login único nos seus sistemas de informação e se quiser avançar para um portal cooperativo terá necessariamente de o fazer, de modo a poder personalizar o modo como cada utilizador recebe a informação. Além disso esta é definitivamente uma boa prática informática e de gestão.”

Tabela n.º D-7 - Importância da Portabilidade

<b>Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de hardware, como por exemplo smartphones, netbooks ou tablets?</b>	
COR Capucho	“Considero importante que o Portal Interno seja otimizado de modo a permitir o uso deste tipo de tecnologias (tablets, netbooks, etc), visto poder ter acesso à informação sem qualquer limitação geográfica ou temporal (...).”
TCOR Silva	“Desde que seja garantida a segurança de acesso a conteúdos (apenas por utilizadores que efetuem validação) é importante esse acesso, nomeadamente se existir a possibilidade de transferir documentos (por exemplo um capítulo de um Manual, de modo a quem está na manutenção num hangar possa logo aceder a essa informação).”
TCOR Reis	“Fundamental! A informação deve estar processada e disponível de forma independente do dispositivo de visualização (...).”
TCOR Roque	“Se o PI se destinar a ser acedido de forma autónoma ou seja, sem ser no complexo, nas unidades ou órgãos da FAP então parece-me bem, até necessário. Devemos estar onde os “clientes” estão e na atualidade esses <i>devices</i> são utilizados cada vez em maior número. Requisitos de segurança e de necessidade devem estar assegurados.”
TCOR Gorgulho	“O acesso ao conhecimento explícito de uma organização materializado com recurso a uma ferramenta eletrónica como um portal interno tem de estar adequado à utilização deste tipo de equipamentos.”
MAJ Gil	“Claro que sim! Cada vez mais esses dispositivos estão generalizados e portanto considero importante.”
MAJ Costa	“Hoje em dia muitos militares com funções de comando, direção e chefia já têm dispositivos de hardware distribuídos. Daí que se reconheça todo o interesse em que os mesmos possam dispor da possibilidade de acederem à informação de serviço, ou outra, disponível no Portal Interno, a qualquer momento e em qualquer circunstância, sempre que necessitem. (...) essa possibilidade poderá trazer vantagens para os próprios, que em qualquer circunstância poderão facilmente aceder à informação pretendida.”

Tabela n.º D-8 - Importância da comunicação Interna na FA

<b>Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?</b>	
COR Capucho	“Sim, claro. Muito importante.”
TCOR Silva	“É fundamental. Cada vez mais a comunicação é a palavra-chave de sobrevivência de uma organização. Mas a comunicação só é efetiva se disponibilizarmos a informação atempadamente, e o Portal como uma ferramenta On-Line acaba por ser o meio mais adequado para fazer chegar a informação que é precisa no momento certo aos utilizadores.”



TCOR Reis	“Necessária e importante e nos dois contextos formal e informal.”
MAJ Gil	“Sim. Muito importante.”
MAJ Costa	“Eu penso que sim e acho que cada vez mais.”
<b>Qual a importância para uma organização como a FA, comunicar informações relevantes, atuais e úteis aos seus militares?</b>	
TCOR Roque	“É fundamental. Todos esses pontos são importantes na comunicação. As informações ou notícias têm um tempo de validade. Se nós em cima da hora informarmos, esclarecermos, estivermos dispostos a continuar a esclarecer, podemos evitar que se criem bolhas de insatisfação que se formam porque as pessoas não perceberam, não dando espaço a que se criem boatos e mal entendidos e as pessoas habituam-se a ter um canal privilegiado de informação.”
MAJ Marques	“A comunicação é a base das relações humanas. Sendo as organizações aglomerados organizados de seres humanos com objetivos bem definidos e com regras de funcionamento e relacionamento próprias, é essencial que toda a informação relevante ao seu funcionamento chega atempadamente e de forma correta a quem dela necessita ou a quem é destinada. Eu diria que a comunicação é o backbone de qualquer organização.”

Tabela n.º D-9 - Necessidade de obter feedback e instrumentos de feedback

<b>Quando disponibiliza informação sobre a sua área no PI, como avalia se essa informação chegou aos utilizadores? Era importante saber a opinião dos utilizadores? De que forma poderia ser conseguido isso?</b>	
COR Capucho	“Não avaliamos neste momento. Mas seria importante avaliar. Questionar as pessoas sobre a informação, por exemplo. Ou fazer um inquérito, mas em termos globais.”
TCOR Silva	“Era importante saber a opinião dos utilizadores e se houver algum sistema que nos permita de uma forma simples aferir isso, para nós seria importante nem que seja para perceber se a mensagem que estamos a tentar passar se está a atingir o público-alvo ou não. (...) por exemplo haver uma área de comentários de forma a obter feedback ou então fazer um inquérito para saber até que ponto a informação foi entendida/compreendida pelos utilizadores.”
TCOR Reis	“É importante conhecer esse feedback, bastando implementar funcionalidades do tipo facebook (gosto / não gosto / comentários). Permitir que os utilizadores colaborem e participem, é uma forma de obter feedback. As próprias ferramentas WEB 2.0 são um mecanismo que possibilitam o feedback.”
MAJ Gil	“Neste momento não é avaliada. No entanto acho que é importante saber a opinião das pessoas. Através de comentários por exemplo para ter noção se a informação está a chegar às pessoas. Todos os comentários construtivos são importantes para melhorar a forma como informamos.”
MAJ Costa	“Não tenho tido essa preocupação. Eu parto do princípio que quando a informação é publicada no Portal as pessoas interessadas vão lá consultar. Mas sim acho que seria importante perceber se a informação chegou às pessoas. Através de comentários seria uma forma interessante para tentar perceber isso.”
<b>Neste momento a comunicação veiculada pelo PI é feita somente numa direção. Considera importante haver feedback dos utilizadores relativamente à informação colocada no Portal? Isso poderia ser feito de que forma?</b>	
TCOR Roque	“(…) se não soubermos como é que estamos a fazer e os erros que estamos a cometer não podemos evoluir e nesse sentido o feedback é fundamental. Permite-nos avaliar, melhorar, reagir e antecipar. Há várias formas de nós obtermos feedback, (...) uma avaliação por estrelas, (...) um inquérito (...), ou através de comentários ou ainda do “gosto/não gosto. (...). De qualquer maneira o feedback é fundamental.”
MAJ Marques	“Em qualquer comunicação a existência de um mecanismo de feedback é essencial para a correção da própria comunicação. Este processo interativo permite ao emissor adaptar a mensagem vinculada quer aos objetivos da própria comunicação, quer à capacidade do(s) recetor(es) compreenderem a mensagem e utilizarem a informação nela contida corretamente. (...) eu diria que a existência de uma espécie de provedor do utilizador do portal, a realização periódica de inquéritos de satisfação;(..) e em algumas situações a existência de comentários nas próprias páginas.”

Tabela n.º D-10 - Importância das necessidades de informação dos utilizadores

<b>Considera importante como administrador desta área saber que informação os utilizadores necessitam, o que eles pretendem encontrar?</b>	
COR Capucho	“Sim. Mas partimos do princípio que quando disponibilizamos informação, será aquela que os utilizadores necessitam.”
TCOR Silva	“Isso é importante, fundamental até, (...) Nós não sabemos exatamente se estamos a ir ao encontro das necessidades deles ou se estão a ficar muitas franjas por cobrir porque efetivamente ainda não fizemos um inquérito a sério sobre o que é que as pessoas da área da manutenção querem ver disponibilizado no Portal.”
TCOR Reis	“Obviamente que sim.”





MAJ Gil	“Sim, acho importante. Como falei atrás, através dos comentários os utilizadores poderiam manifestar a necessidade de outra informação que não se encontra disponível.”
MAJ Costa	“Sim, há informação que tem interesse para os próprios e depois há aquela que é importante para o funcionamento dos serviços.”

Tabela n.º D-11 - Medidas de Regulação no uso de ferramentas WEB 2.0

<b>Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?</b>	
COR Capucho	“No meio estritamente militar, vejo o cuidado que se deve ter com a informação confidencial e reservada. E isto, acho que é uma limitação grande. Seria importante haver políticas de uso por exemplo.”
TCOR Silva	As pessoas têm de ter consciência da responsabilidade no uso de tais ferramentas. (...) Deverá efetivamente existir algumas regras de conduta, um conjunto de procedimentos, uma determinada ontologia do que é pressuposto os utilizadores poderem fazer ou não. Penso que se isso estiver definido, por exemplo numa política de uso onde os objetivos e regras para cada ferramenta estejam definidos cuidadosamente, os utilizadores sabem perfeitamente como as podem usar.”
TCOR Reis	“Escalada de demasiado informalismo, abuso de utilização destas ferramentas com o intuito meramente conversacional e não para questões de trabalho. Encorajar o seu uso pelos utilizadores deve fazer sentido num contexto em que se inserem a suas funções e esplanadas num regulamento ou medidas de uso e de gestão. Assinatura dum contrato de conduta por parte dos utilizadores com regras e punições explícitas.”
TCOR Roque	“Deveria haver três grandes áreas ao nível das medidas de regulação. Política de uso, políticas de gestão e uma que eu considero fundamental, que seria um conjunto de regras de auxílio, para usar as diferentes ferramentas. (...) ensinarmos as pessoas a fazer bom uso das capacidades que têm à sua disponibilidade. (...) Para isso temos de os ensinar a comunicar bem e auxilia-los a estarem nas redes, sejam elas externas ou internas, e a usar as ferramentas de colaboração. Nós poderemos ter claramente destinados aos militares e civis, um conjunto de publicações que os auxiliem a saber estar e usar este tipo de ferramentas.”
TCOR Gorgulho	A necessidade de regulação existirá sempre a fim de evitar desvios aos objetivos pretendidos e garantir que o contexto está sempre adequado aos fins a atingir. Com a evolução do nível de maturidade da organização será necessária cada vez menos regulação, mas nunca deixará de se fazer sentir como necessária, até para permitir uma evolução constante das ferramentas e da forma como são utilizadas.
MAJ Gil	“Devem haver regras, tipo políticas de uso que determinem o que é que pode/deve ser feito quando se usa este tipo de ferramentas.”
MAJ Costa	“Ter cuidado com informação confidencial. Temos de ter a certeza que esta informação não pode ser vista por quem não deve ver. Medidas principalmente nesse sentido.”
MAJ Marques	“(…) deverá estar enquadrada através de políticas, procedimento e regras de utilização, além de poderem existir mecanismos internos de controlo para assegurar a correta utilização das mesmas. Acrescentando talvez a necessidade de alertar as pessoas, através de ações de formação e sensibilização, para as preocupações que devem ter na utilização destas ferramentas, nomeadamente no que à segurança da informação concerne.”
<b>Quais as principais medidas de regulação a ter em conta no uso de ferramentas colaborativas e de uma rede social interna pelos funcionários de uma organização?</b>	
MAJ Simões	“Se assumirmos a sua utilização em todas as vertentes e componentes (...), devemos ter uma forte preocupação de orientar explicitamente todos os utilizadores, criando guias e manuais de boas práticas de utilização das ferramentas, escolhendo e formando elementos líderes em determinadas áreas e/ou temáticas que tenham a capacidade de assumir o papel de moderador nos diversos espaços virtuais.”



## **Anexo E – Resultado das entrevistas**

### **1 – Entrevista ao Administrador da Área Funcional – Direção de Finanças COR/ADMAER José Capucho (Alfragide, 28 de dezembro de 2012)**

#### **1. Existe alguma informação no Portal sobre esta área?**

Sim. Informação sobre participações ADM ou pedimos para colocarem avisos sobre a publicação de circulares que são colocadas no Portal DFFA e para as quais queremos chamar atenção.

#### **2. É importante disponibilizar informação sobre esta área através do PI?**

É lógico que sim. Estamos sempre atentos e quando vemos que há informação que interessa ao universo FA, militares e civis, é evidente que pomos lá a informação.

#### **3. A Política de Gestão de Informação da Força Aérea (RFA391-1) define como uma das funções do ADiAF coordenar a gestão de conteúdos nos Portais da respetiva AF, de que forma o faz?**

Coordeno a gestão no Portal DFFA. Temos um oficial que de acordo com as indicações que lhe são dadas faz a manutenção e atualização de circulares e outro tipo de informação no nosso portal. Fazemos a gestão do Portal DFFA, mas temos solicitar à informática a publicação de informação no PI.

#### **4. Na sua opinião é importante que os utilizadores da FA tenham acesso à informação desta área? Em qualquer ponto externo à FA (por exemplo a partir de casa)?**

Sim. Esta informação é importante para o dia-a-dia das pessoas. Há informação do dia-a-dia que devemos disponibilizar a qualquer momento. Quanto ao acesso externo, é capaz de ter utilidade, abstraindo de qualquer limitação que possa haver.

#### **5. Quando disponibiliza informação sobre a sua área no PI, como avalia se essa informação chegou aos utilizadores? Era importante saber a opinião dos utilizadores? De que forma poderia ser conseguido isso?**



Não avaliamos neste momento. Mas seria importante avaliar. Questionar as pessoas sobre a informação, por exemplo. Ou fazer um inquérito, mas em termos globais.

**6. Considera importante como administrador desta área saber que informação os utilizadores necessitam, o que eles pretendem encontrar?**

Sim. Mas partimos do princípio que quando disponibilizamos informação, será aquela que os utilizadores necessitam.

**7. Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?**

Esta área é muito específica. Os procedimentos já estão definidos. O saber fora do que está definido não vale de nada. São coisas muito técnicas e específicas. No entanto sem ser desta área, penso que seria importante ter acesso ao que as pessoas sabem, ao seu conhecimento.

Sim. Acho que é uma mais-valia para a organização.

**8. Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?**

Criando uma funcionalidade no PI em que, os utilizadores possam fazer sugestões ou melhoramentos, não vejo porque não.

**9. Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?**

Sim, desde que não exista matéria classificada não vejo inconveniente e tem todas as potencialidades.

**10. Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de**



**ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Pessoalmente penso que sim. Não vejo inconveniente. Há sempre a limitação de matérias confidenciais.

**11. Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

No meio estritamente militar, vejo o cuidado que se deve ter com a informação confidencial e reservada. E isto, acho que é uma limitação grande. Seria importante haver políticas de uso por exemplo.

**12. Em que medida considera importante que os sistemas de informação desta área funcional estejam integrados no PI, acedidos através de Login único no Portal?**

Eventualmente o SIG. As outras acho que não.

**13. Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de *hardware*, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?**

Considero importante que o Portal Interno seja otimizado de modo a permitir o uso deste tipo de tecnologias (tablets, netbooks, etc), visto poder ter acesso à informação sem qualquer limitação geográfica ou temporal, ressalvando sempre, tal como tinha referido anteriormente a informação classificada.

**14. Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?**

Sim, claro. Muito importante.



**2 – Entrevista ao Administrador da Área Funcional – Comando Operacional  
TCOR/TINF Filipe Reis (Lisboa, 28 de dezembro de 2012)**

**1. Existe alguma informação no Portal sobre esta área?**

Sim.

**2. É importante disponibilizar informação sobre esta área através do PI?**

Garantidamente sim desde que contextualizado à função de cada utilizador, numa base need to know.

**3. A Política de Gestão de Informação da Força Aérea (RFA391-1) define como uma das funções do ADiAF coordenar a gestão de conteúdos nos Portais da respetiva AF, de que forma o faz?**

Até ao momento o AdICO tem sido ultrapassado nessa função coordenadora, havendo comunicação direta entre requerente e DCSI na maior parte dos casos.

**4. Na sua opinião é importante que os utilizadores da FA tenham acesso à informação desta área? Em qualquer ponto externo à FA (por exemplo a partir de casa)?**

A informação, mesmo a interna à Organização, deve estar disponível em qualquer lugar e a qualquer hora, cobrindo necessidades de pessoal destacado ou em missões no estrangeiro ou mesmo para dar seguimento a trabalhos urgentes a partir de casa. A informação deverá ainda estar disponível em *mobile devices*.

**5. Quando disponibiliza informação sobre a sua área no PI, como avalia se essa informação chegou aos utilizadores? Era importante saber a opinião dos utilizadores? De que forma poderia ser conseguido isso?**

É importante conhecer esse feedback, bastando implementar funcionalidades do tipo *facebook* (gosto / não gosto / comentários). Permitir que os utilizadores colaborem e participem, é uma forma de obter feedback. As próprias ferramentas WEB 2.0 são um mecanismo que possibilitam o feedback. O mesmo se aplica ao conhecimento do tipo de informação consultada com mais ou menos frequência, por forma a aquilatar a sua relevância.



**6. Considera importante como administrador desta área saber que informação os utilizadores necessitam, o que eles pretendem encontrar?**

Obviamente que sim.

**7. Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?**

O conhecimento de cada pessoa, enquanto inserido numa Organização, deve constituir também um património organizacional. Por conseguinte, deve ser implementado algo do género Wiki, potenciando a transferência de conhecimento para os recém-chegados ou na lógica de lessons learned.

Há sempre transferência de conhecimento nos dois sentidos . da Organização para a pessoa e vice-versa. Deve a Organização fomentar a transferência de conhecimentos pessoais adquiridos no exterior da Organização, como forma de enriquecer os conhecimentos de outras pessoas e, em consequência, da própria Organização como uma entidade inserida num contexto mais vasto. Nenhuma Organização é uma ilha.

**8. Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?**

Sendo o PI a ferramenta *entry point* por excelência, bem como a ferramenta agregadora de informação, pode e deve ser.

**9. Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?**

Devem ser implementadas todos os tipos de ferramentas colaborativas por forma a potenciar as sinergias de cada grupo de trabalho e minimizar tempos e custos de deslocação.



**10. Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Plenamente de acordo pelas razões já referidas. E considero que podem tornar mais efetiva a comunicação interna, uma vez que este tipo de ferramentas possibilitam que os utilizadores participem, partilhem informação e deem a sua opinião e feedback.

**11. Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

Escalada de demasiado informalismo, abuso de utilização destas ferramentas com o intuito meramente conversacional e não para questões de trabalho. Encorajar o seu uso pelos utilizadores deve fazer sentido num contexto em que se inserem as suas funções e esplanadas num regulamento ou medidas de uso e de gestão. Assinatura dum contrato de conduta por parte dos utilizadores com regras e punições explícitas.

**12. Em que medida considera importante que os sistemas de informação desta área funcional estejam integrados no PI, acedidos através de Login único no Portal?**

É fundamental que cada utilizador esteja identificado (login) no Portal, associando a informação disponibilizada à sua função na Organização, num determinado momento, de forma integrada com o SI de gestão de pessoal, onde constam as funções de cada um num determinado período de tempo.

**13. Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de *hardware*, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?**

Fundamental! A informação deve estar processada e disponível de forma independente do dispositivo de visualização, ou seja, a camada de visualização deve estar separada das restantes.

**14. Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?**



Necessária e importante e nos dois contextos formal e informal. No entanto neste momento considero que o PI tem a informação organizada de uma forma muito institucional e portanto dispersa. Não é satisfatória. As funcionalidades do PI devem acompanhar as evoluções tecnológicas e funcionais do mundo exterior, conferindo aos utilizadores funcionalidades idênticas às que encontram fora da Organização.





### **3 – Entrevista ao Administrador da Área Funcional – Comando da logística TCOR/TMMEL Gustavo Silva (Lisboa, 27 de dezembro de 2012)**

#### **1. Existe alguma informação no Portal sobre esta área?**

Existe! Existe o módulo SIGMA MCR. E depois existe muita informação dispersa, que eu acho que devia estar mais organizada no Portal. Nós temos uma parte relacionada com as diretivas do CLAFA que dizem respeito a registo histórico de aeronaves, relatórios de deficiências e anomalias que estão publicadas numa parte do Portal, depois existem alguma outra informação que também é da área da manutenção de aeronaves que se prende com os procedimentos da qualidade da manutenção, os PQMs, que estão na área da qualidade e por vezes a consulta da informação pelos utilizadores pode não se tornar assim muito intuitiva devido à forma como está organizada. Deveríamos ter talvez uma organização temática mais objetiva, diferente do que temos agora que está tudo muito disperso. Ou os utilizadores sabem exatamente o que estão à procura, ou então o modo como o Portal está organizado não facilita muito a busca rápida de informação e se ela estivesse organizada de outra forma, ou se existisse um sistema de pesquisa global, tipo Google, onde se colocasse o assunto e o sistema apresentasse os resultados da pesquisa, facilitaria muito a consulta.

#### **2. É importante disponibilizar informação sobre esta área através do PI?**

É importante. É importante porque os sistemas de informação são transversais a toda a organização, a parte de gestão de manutenção de aeronaves, por exemplo, existe em todas as unidades e há uma série de legislação que os utilizadores precisam de consultar no dia à dia e que é importante que ela esteja no Portal, porque o considero uma ferramenta importante para a divulgação e obtenção rápida de informação.

#### **3. A Política de Gestão de Informação da Força Aérea (RFA391-1) define como uma das funções do ADiAF coordenar a gestão de conteúdos nos Portais da respetiva AF, de que forma o faz?**

Ainda não faço, porque o RFA saiu, começaram a ser feitas as primeiras reuniões, a preparar como é que os administradores funcionais iriam articular, mas mercê de mudanças sucessivas de diretores de informação ainda não foi possível consolidar os procedimentos e eu penso que tanto pelo diretor como pelos meus congéneres, funcionamos um pouco *ad-hoc*, isto é, temos uma necessidade falamos diretamente com a Webteam e não há, digamos



uma metodologia ou um procedimento *standard* para publicar conteúdos no Portal. A manutenção do Portal no que respeita a esta área está concentrada na equipa da Webteam. Se queremos fazer uma atualização, temos de pedir à webteam que o faça por nós.

**4. Na sua opinião é importante que os utilizadores da FA tenham acesso à informação desta área? Em qualquer ponto externo à FA (por exemplo a partir de casa)?**

É, bastante importante! Porque para além das ações de formação que nós damos, existe por vezes a necessidade de colocar alguns alertas nos sistemas de informação, mas se os disponibilizássemos no Portal e tendo essa capacidade de colocar pequenas mensagens ou avisos sobre determinadas áreas seria bastante importante e útil uma vez que seriam visíveis logo para todos os utilizadores. E por vezes o que temos de fazer é enviar *GroupWise* para toda a área de manutenção o que torna as coisas menos simples. Com a informação no Portal, os utilizadores acabam por ganhar a rotina de ver no Portal se existe alguma informação que necessitam, como se fosse o jornal de parede aplicado à manutenção. Relativamente ao acesso ao Portal de qualquer ponto externo às vezes dava muito jeito, eu já senti essa necessidade. Aceder ao PI de uma forma protegida seria muito interessante e bem-vindo.

**5. Quando disponibiliza informação sobre a sua área no PI, como avalia se essa informação chegou aos utilizadores? Era importante saber a opinião dos utilizadores? De que forma poderia ser conseguido isso?**

Neste momento não temos nada que nos consiga dar essa indicação. O que nós conseguimos saber é por contactos informais, por telefone.

Era importante saber a opinião dos utilizadores e se houver algum sistema que nos permita de uma forma simples aferir isso, para nós seria importante nem que seja para perceber se a mensagem que estamos a tentar passar se está atingir o público-alvo ou não.

Quanto à forma de conseguir avaliar se a informação chegou aos utilizadores poderia por exemplo haver uma área de comentários de forma a obter feedback ou então fazer um inquérito para saber até que ponto a informação foi entendida/compreendida pelos utilizadores.

**6. Considera importante como administrador desta área saber que informação os utilizadores necessitam, o que eles pretendem encontrar?**



Isso é importante, fundamental até, mas ainda não tivemos oportunidade de nos debruçar sobre este assunto. Nó aqui enquanto administradores de informação, eu costumo dizer na brincadeira que somos uma espécie de “guardiões do templo” porque nós teoricamente não usamos a informação, quanto muito verificamos se os dados estão coerentes se não há desvios ao que é pressuposto estar a ser registado, mas os utilizadores, quem regista dados e depois quem os consulta é que efetivamente são os grandes clientes da informação, e nós neste momento em bom da verdade não sabemos exatamente se tudo o que está publicado no Portal é efetivamente o que interessa aos utilizadores. Muitas vezes reagimos, isto é, atuamos de uma forma reativa, ou seja, os utilizadores começam a dizer “era bom que fosse disponibilizado isto e isto assim” e começamos a pensar em fazer isso. Nós não sabemos exatamente se estamos a ir ao encontro das necessidades deles ou se estão a ficar muitas franjas por cobrir porque efetivamente ainda não fizemos um inquérito a sério sobre o que é que as pessoas da área da manutenção querem ver disponibilizado no Portal.

**7. Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?**

Sim é importante. Através de um fórum por exemplo. Nós por exemplo, agora estamos a pensar, quando terminar esta primeira fase de desenvolvimento do módulo de manutenção MGM, de tentar arranjar uma ferramenta de colaboração para as pessoas trocarem contributos, colocarem comentários de modo a enriquecer o melhor possível a implementação da ferramenta e conseguir trazer ganhos para a própria doutrina, porque no fim de contas, muita da informação que uma pessoa acumula ao longo da sua vida se ela não a verter em lado nenhum, essa informação, esse conhecimento, acaba por se perder quando a pessoa abandona a organização. É portanto muito importante, que existam capacidades colaborativas que permitam às pessoas fazer as suas intervenções no Portal sobre diversas áreas partilhando conhecimentos.

De algum modo poderá ou deverá contribuir para que se consiga otimizar a maneira como por exemplo é feita a manutenção nas aeronaves. Se cada um de nós guardar para si o conhecimento que detêm, as pessoas tornam-se ilhas mas se o partilharem, até pode haver experiências interessantes que um determinado grupo esteja a fazer e que outros possam achar útil. Desta forma pode-se gerar uma onda de contactos onde as pessoas trocam informação interessante e importante para o seu trabalho e até pode ajudar a



constituir doutrina na organização. Às vezes pequenas ideias que cada um tem para si, podem ter uma influência bastante benéfica.

**8. Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?**

Eu penso que sim. Aliás eu acho que no futuro tudo deverá passar pelo PI.

**9. Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?**

Uma das coisas que nós verificamos, é a necessidade de ter um espaço em que o *E-learnig* por exemplo, fosse uma realidade. Muitas das vezes nós damos as ações de formação formais, mas a formação nesta área vai muito além dessas ações de formação. E já temos pensado em alguns conjuntos de atividades que poderiam ser vertidas em pequenos módulos *E-Learnig*, a partir do PI, em que de alguma forma os utilizadores fossem interagindo com o sistema para irem ganhando novos conhecimentos ou pelo menos para cimentar os conhecimentos adquiridos na ação de formação. Uma espécie de simulador do sistema.

**10. Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Fóruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Eu considero-as extremamente úteis. É bastante importante ter ferramentas colaborativas, pois muitas vezes perde-se tempo em deslocações e trocas de documentos e se se puder fazer isso de uma forma expedita no PI provavelmente ganha-se tempo. E claro que a comunicação seria mais efetiva. Por exemplo, eu estou em dois grupos de trabalho onde temos necessidade de partilhar documentos e neste momento, não tendo acesso a um fórum o que usamos é o *Groupwise*.



**11. Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

Acima de tudo, manter os componentes para aquilo que estão desenhados. As pessoas têm de ter consciência da responsabilidade no uso de tais ferramentas. Estas ferramentas irão servir para as pessoas fazerem comentários construtivos e resolverem problemas ou apresentarem sugestões para resolução de problemas comuns. Deverá efetivamente existir algumas regras de conduta, um conjunto de procedimentos, uma determinada ontologia do que é pressuposto os utilizadores poderem fazer ou não. Penso que se isso estiver definido, por exemplo numa política de uso onde os objetivos e regras para cada ferramenta estejam definidos cuidadosamente, os utilizadores sabem perfeitamente como as podem usar.

**12. Em que medida considera importante que os sistemas de informação desta área funcional estejam integrados no PI, acedidos através de Login único no Portal?**

Para nós isso é o futuro e é fundamental. Em vez de os utilizadores terem de ir à procura do que é que têm instalado, acedem ao PI e em função do seu perfil têm acesso ao conjunto de sistemas de informação que devem ter.

**13. Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de *hardware*, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?**

Desde que seja garantida a segurança de acesso a conteúdos (apenas por utilizadores que efetuem validação) é importante esse acesso, nomeadamente se existir a possibilidade de transferir documentos (por exemplo um capítulo de um Manual, de modo a quem está na manutenção num hangar possa logo aceder a essa informação).

**14. Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?**

É fundamental. Cada vez mais a comunicação é a palavra-chave de sobrevivência de uma organização. Mas a comunicação só é efetiva se disponibilizarmos a informação atempadamente, e o Portal como uma ferramenta On-Line acaba por ser o meio mais adequado para fazer chegar a informação que é precisa no momento certo aos utilizadores.

No entanto considero que neste momento o Portal não satisfaz não só porque as ferramentas colaborativas fazem falta mas também pela forma como a informação se



encontra dispersa e desorganizada. Existe informação neste momento no Portal, que eu não consulto. Devia haver, consoante o perfil de utilizador, forma de personalizar, customizar a organização da informação. Relativamente às ferramentas colaborativas e na ótica da manutenção, considero que os fóruns sejam mais prementes. Onde posso ter os comentários aos vários post que os utilizadores vão colocando, posso organizar por áreas de discussão, posso criar uma área para guardar documentação, fazer links e etc. Se pudéssemos ter uma ferramenta, para a área da manutenção, em que os utilizadores de uma forma expedita conseguissem encontrar o que anda disperso seria excelente.



#### **4 – Entrevista ao Administrador da Área Funcional – Órgãos da Estrutura Superior MAJ/TABST Manuel Gil (Lisboa, 26 de Dezembro de 2012)**

**1. Existe alguma informação no Portal sobre esta área?**

Sim já existe da área das RP, tanto ao nível de notícias como ao nível de destaques.

**2. É importante disponibilizar informação sobre esta área através do PI?**

Sim, claro. É uma forma de divulgar informação sobre esta área.

**3. A Política de Gestão de Informação da Força Aérea (RFA391-1) define como uma das funções do ADiAF coordenar a gestão de conteúdos nos Portais da respetiva AF, de que forma o faz?**

Ainda não o fazemos porque como já referi ainda estamos numa fase muito embrionária e ainda existe pouca informação. Basicamente cada subunidade vai disponibilizando a informação que acha que é útil, para consulta, para estar disponível no Portal.

**4. Na sua opinião é importante que os utilizadores da FA tenham acesso à informação desta área? Em qualquer ponto externo à FA (por exemplo a partir de casa)?**

A certos níveis era importante. Saber informação necessária quando se está de férias é importante. Por exemplo, as escalas de serviço que estão constantemente a ser alteradas é informação que deve estar acessível a qualquer momento.

**5. Quando disponibiliza informação sobre a sua área no PI, como avalia se essa informação chegou aos utilizadores? Era importante saber a opinião dos utilizadores? De que forma poderia ser conseguido isso?**

Neste momento não é avaliada. No entanto acho que é importante saber a opinião das pessoas. Através de comentários por exemplo para ter noção se a informação está a chegar às pessoas. Todos os comentários construtivos são importantes para melhorar a forma como informamos.

**6. Considera importante como administrador desta área saber que informação os utilizadores necessitam, o que eles pretendem encontrar?**



Sim, acho importante. Como falei atrás, através dos comentários os utilizadores poderiam manifestar a necessidade de outra informação que não se encontra disponível.

**7. Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?**

Acho importante claro.

**8. Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?**

Sim, o PI nesse sentido é uma ferramenta bastante útil.

**9. Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?**

Acho importante. Partilhar informação sem ter a necessidade de haver deslocações ou reuniões é muito importante. O Portal deve fornecer essas capacidades.

**10. Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Eu acho bastante útil e só trás vantagens para a organização.

**11. Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

Há sempre preocupações relativamente à forma como essas ferramentas podem ser usadas. Devem haver regras, tipo políticas de uso que determinem o que é que pode/deve ser feito quando se usa este tipo de ferramentas.

**12. Em que medida considera importante que os sistemas de informação desta área funcional estejam integrados no PI, acedidos através de Login único no Portal?**





Acho que dessa forma teríamos um ponto único de entrada para todos os SI.

**13. Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acessado em todo o tipo de dispositivos de *hardware*, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?**

Claro que sim! Cada vez mais esses dispositivos estão generalizados e portanto considero importante.

**14. Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?**

Sim. Muito importante. No entanto atualmente a organização da informação não está feita da forma mais óbvia. Devia ser mais intuitiva ou então ter a possibilidade de se poder fazer uma pesquisa global a todo o conteúdo do PI.



**5 – Entrevista ao Administrador da Área Funcional – Comando de Pessoal  
MAJ/TPAA Parreira Costa (Lisboa, 25 de janeiro de 2013)**

**1. Existe alguma informação no Portal sobre esta área?**

Existem muita informação da área de pessoal no PI e a tendência é para haver cada vez mais.

**2. É importante disponibilizar informação sobre esta área através do PI?**

Sim. Embora em complemento de informação que tenhamos que divulgar através notas ofícios, mensagens. A nossa área é talvez a área que mais necessidade tem de disponibilizar informação

**3. A Política de Gestão de Informação da Força Aérea (RFA391-1) define como uma das funções do ADiAF coordenar a gestão de conteúdos nos Portais da respetiva AF, de que forma o faz?**

Na minha área as coisas passam sempre por mim. Das outras áreas, não tem acontecido isso mas estou sempre informado.

**4. Na sua opinião é importante que os utilizadores da FA tenham acesso à informação desta área? Em qualquer ponto externo à FA (por exemplo a partir de casa)?**

Sim, até porque nós aqui somos confrontados com muitas questões e se as pessoas estivessem atentas ao que está publicado no Portal seriam questões que não teriam de nos colocar. Relativamente ao acesso externo há questões que podem surgir estando as pessoas em casa ou fora da rede interna e portanto acho que seria importante poder ter acesso nessas alturas.

**5. Quando disponibiliza informação sobre a sua área no PI, como avalia se essa informação chegou aos utilizadores? Era importante saber a opinião dos utilizadores? De que forma poderia ser conseguido isso?**

Não tenho tido essa preocupação. Eu parto do princípio que quando a informação é publicada no Portal as pessoas interessadas vão lá consultar. Mas sim acho que seria importante perceber se a informação chegou às pessoas. Através de comentários seria uma forma interessante para tentar perceber isso.



**6. Considera importante como administrador desta área saber que informação os utilizadores necessitam, o que eles pretendem encontrar?**

Sim, há informação que tem interesse para os próprios e depois há aquela que é importante para o funcionamento dos serviços.

**7. Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?**

Eu penso que seria importante. Há realmente informação que só algumas pessoas detêm. Mas não se trata só de informação, mas também de pormenores que só quem trabalha há muitos anos nesta área percebe. Não é fácil ter acesso a esse conhecimento apesar de ser importante.

**8. Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?**

Sim garantidamente e acho eu que o futuro vai nesse sentido.

**9. Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?**

Acho que isso é uma forma de trabalho que já não é nova, seria uma forma de poupar recursos.

**10. Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Eu penso que sim. Quando estamos a falar de informação temos de ter cuidado com aquilo que se divulga ou partilha porque são muitas vezes dados pessoais. Mas considero útil a existência destas ferramentas.



**11. Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

Ter cuidado com informação confidencial. Temos de ter a certeza que esta informação não pode ser vista por quem não deve ver. Medidas principalmente nesse sentido.

**12. Em que medida considera importante que os sistemas de informação desta área funcional estejam integrados no PI, acedidos através de Login único no Portal?**

Se a pessoa tiver um perfil que lhe permita ter acesso à informação que precisa acho muito importante.

**13. Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de *hardware*, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?**

Cada vez mais há necessidade de nos mantermos a par das novidades e dos desenvolvimentos que, ao nível dos assuntos de serviço, vão ocorrendo. Hoje em dia muitos militares com funções de comando, direção e chefia já têm dispositivos de *hardware* distribuídos. Daí que se reconheça todo o interesse em que os mesmos possam dispor da possibilidade de acederem à informação de serviço, ou outra, disponível no Portal Interno, a qualquer momento e em qualquer circunstância, sempre que necessitem.

Da mesma forma, a todos os militares que disponham de dispositivos dessa natureza, mesmo de carater particular, poderá ser facultada essa facilidade, o que lhe permitirá, se assim o entenderem, aceder à informação disponível no Portal Interno da Força Aérea. Numa primeira análise, e desde que tal seja tecnicamente exequível, não vejo qualquer inconveniente em que os militares possam aceder, diretamente dos seus dispositivos de *hardware*, à informação disponibilizada pelo Portal Interno. Pelo contrário, essa possibilidade poderá trazer vantagens para os próprios, que em qualquer circunstância poderão facilmente aceder à informação pretendida.

**14. Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?**

Eu penso que sim e acho que cada vez mais.



## **6 – Entrevista ao Chefe das Relações Públicas**

**TCOR/TPAA Rui Roque (Lisboa, 27 de dezembro de 2012)**

### **1. Qual a importância da comunicação interna na nossa organização?**

A comunicação é o sangue das organizações. Assim, a comunicação interna é um pilar fundamental para qualquer organização. Ela permite formar, orientar, auxiliar os colaboradores investindo-os na cultura da empresa. Hoje é imperioso que as empresas, instituições, organizações possuam colaboradores que vestem a camisola. A comunicação é o veículo prioritário para que isso aconteça.

### **2. Que tipo de comunicação formal/informal há na FAP e qual a importância de uma e de outra?**

As comunicações formais que existem são os discursos do Senhor General CEMFA ou as suas mensagens em alguns dias específicos. Depois, temos também as suas diretivas e despachos que orientam os diversos escalões para aquilo que se pretende. Finalmente, e enquanto comunicação formal, temos as entrevistas que são realizadas e onde a mensagem é transmitida. Isto passa-se também ao nível dos Comandantes da Unidade. Exemplo prático. Entrevista ao Jornal a Bola. O CMDT, Cor Paulo Mateus diz " eu trabalho na melhor base aérea do mundo". Esta mensagem é virada para o interior da unidade. Quando numa reportagem para a RTP se coloca um sargento, um praça e um oficial a falar - isto é comunicação interna. A comunicação informal é realizada através das conversas que os cmdt's têm com os seus subordinados ou com as reuniões que o senhor General promove com as diferentes categorias. Ambas cumprem determinados pressupostos. A importância é extrema.

### **3. Quais os objetivos da Comunicação interna na Força Aérea (FA)?**

Basicamente a comunicação interna é feita à custa da comunicação externa. Procura-se uma boa comunicação externa e com isso proporcionar uma imagem que seja bem acolhida pelos militares. Não existem objetivos vertidos em quaisquer documentos formais ou informais. Apesar disso existe um caminho traçado e este tem como metas alcançar e manter os seguintes objetivos: promover a coesão interna, facilitar a troca de informação e a interação e constituir um meio para a mudança contínua das atitudes.

### **4. De que forma alcançariam esses objetivos?**



Em primeiro lugar, e como mais importante, precisamos de ter objectivos estabelecidos e divulgados. A seguir teremos de ter também devidamente aprovados os canais para veicular as mensagens estabelecidas. É também importante entender que a comunicação interna deve poder usar ferramentas colaborativas por forma a podermos colher ideias, lançar iniciativas, junto dos militares e civis da FA.

## **5. Quais os canais de comunicação mais utilizados?**

Chamando comunicação à disponibilização de informação, o canal fundamental para isso tem sido o Portal Interno. Este é usado para uma comunicação direta. Usamos o PI sempre que queremos dizer alguma coisa, tal como mensagens de Natal do Sr. General CEMFA, onde ele expressa o seu desejo de Boas Festas a toda a comunidade aeronáutica, daí se vê a forma como ele valora em termos de comunicação interna o público-alvo dele que são os militares e civis da FA, sempre que temos notícias ou destaques. Outros canais, menos utilizados são os boletins de vencimento, para transmitirmos uma ou outra informação e um canal FTP onde colocamos informação que depois é “linkada” via Internet.

## **6. Existe alguma política/estratégia de comunicação interna? Se existe qual é? Se não existe, qual a importância e necessidade de se começar a pensar numa?**

A realidade é que as Forças Armadas não possuem uma estratégia aprovada para a área da comunicação. Se nós entendermos que a comunicação interna deve ser única e exclusivamente atribuída aos ramos, e eu não tenho a certeza que assim o deva ser, eu diria que maioritariamente deve ser, mas deve haver aqui um ponto que seja transversal a todos os ramos das Forças Armadas, não existe nenhuma orientação em termos de comunicação externa ou interna, que seja transversal aos ramos, que seja transversal a toda a estrutura do Ministério da Defesa Nacional. Portanto, é normal que os chefes tenham ideias mas depois têm dificuldades em materializá-las porque não existindo nenhuma orientação superior, podemos pensar que estamos a fazer bem e poderemos estar a ferir suscetibilidades ou a criar alguma clivagem relativamente a algum ramo mesmo que seja inadvertido, porque as sensibilidades e as culturas são diversificadas, não é a mesma coisa estar-se na Força Aérea, ou na Marinha, ou no Exército. Quando falamos em comunicação, estamos a falar de gestão de perceções, como dizia um grande mestre “o importante não é aquilo que nós dizemos, é o que os outros entendem”. Neste sentido, a estratégia deve estar bem definida, para que nós possamos ser entendidos por todos, para não dar azo a questões ambíguas,



uma vez que o nosso PI está disponível para todos os ramos. Não existindo nenhuma orientação, nem que seja generalista, os ramos optam por fazer navegação à vista e com isto quero dizer, usar uma comunicação interna no âmbito reativo seja no PI seja por outros meios.

Quanto à necessidade de se pensar numa estratégia, isso é fundamental. Mas primeiro temos de passar das palavras aos atos. As pessoas cada vez necessitam mais de saber porque é que as coisas acontecem, as pessoas cada vez gostam de estar mais informadas. Temos de entender que apesar de estarmos numa organização altamente hierarquizada, todos têm um contributo a dar, tentar perceber o que as pessoas sentem. Neste sentido há formas hoje em dia extremamente benéficas para a própria organização de, fomentando a comunicação interna, ela ser fluída em várias direções. Não só criar memória futura, mas também colher e armazenar ideias e contributos aos vários níveis. Não significando isto que se ponha em causa ou que se achate a respetiva hierarquia.

Eu diria que, não só porque os tempos não estão fáceis, estamos a viver com orçamentos reduzidos, muitas saídas de pessoal e etc, mas também porque as pessoas sentem necessidade cada vez de estar mais a par do que está acontecer, de ter informação e sentem também necessidade de estar a contribuir e a colaborar, a estratégia de comunicação interna é importante e deve ter em conta estes aspetos pois ao contribuírem, ao colaborarem as pessoas sentem-se motivadas. E se o recurso humano é um recurso fundamental, como diz o nosso General CEMFA, então temos que lhe dar a oportunidade também de que ele seja esse recurso fundamental em várias áreas. Como? Permitindo que eles contribuam, tendo acesso à informação e possibilitando a colaboração. Desta forma temos aqui uma partilha interessante.

## **7. Qual a importância para uma organização como a FA, comunicar informações relevantes, atuais e úteis aos seus militares?**

É fundamental. Todos esses pontos são importantes na comunicação. As informações ou notícias têm um tempo de validade. Se nós em cima da hora informarmos, esclarecermos, estivermos dispostos a continuar a esclarecer, podemos evitar que se criem bolhas de insatisfação que se formam porque as pessoas não perceberam, não dando espaço a que se criem boatos e mal entendidos e as pessoas habituem-se a ter um canal privilegiado de informação.



**8. Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?**

Face aos desenvolvimentos e às capacidades que os militares da FA estão a ser dotados no acesso a informações internas e podendo aceder em qualquer lado, o PI eu diria que é estratégico. O PI deve ser o centro agregador de informação, funcionalidades e capacidades, cada uma delas cumprindo com a sua função. Uma ferramenta de eleição. É lá que as pessoas se devem encontrar. Ou porque é lá que está o chat, ou porque é lá que está a informação mais interessante, ou porque é lá que o utilizador vai ver o corporate TV, ou é lá que o utilizador vai assistir à conferência que está acontecer na AFA e que é interessante ou é lá que estão as últimas notícias e novidades. Eu diria que é um canal estratégico a ser dinamizado, a ser melhorado com novas capacidades e a ser valorizado. No entanto deve ser expurgado, daquilo que provavelmente ele tem neste momento, que é informação e áreas a mais, que não são relevantes para a maioria dos utilizadores. O utilizador acaba por se perder e mais importante do que isso acaba por se cansar.

**9. Quais as vantagens para a FA usar o PI como ferramenta de comunicação de informação?**

Como disse anteriormente ele é estratégico. Nós podemos fazer do PI o centro de onde tudo parte e onde tudo vai ter. O ponto de partida para aceder aquilo que nos interessa, aquilo que nos favorece para o dia-a-dia, não só na área exclusiva do posto de trabalho, mas também no âmbito do próprio lazer, pois se eu estiver bem comigo estou bem com o trabalho. Se o PI me der resposta de uma forma centralizada às minhas necessidades de informação e comunicação eu vou continuar a usá-lo cada vez mais pois é lá que está o que eu procuro.

**10. Considerando que a comunicação interna facilita a colaboração entre os diversos indivíduos de uma organização, considera que o PI permite atingir esse objetivo na FA? Se não de que forma poderia colmatar essa necessidade? Se sim, de que forma o faz?**

Considero que neste momento esse objetivo não é atingido. O PI está muito sobrecarregado, está muito pouco amigo do utilizador e não há facilidades de pesquisa. Quando preciso de procurar um despacho por exemplo, acabo por ligar ao responsável para saber onde ele está, quando existe lá uma zona para os despachos mas que não é pesquisável. De facto considero que o PI está com alguns problemas principalmente ao





nível da organização da informação, da navegação, da quantidade de informação para a generalidade dos utilizadores. Um dos grandes objetivos da comunicação interna é a colaboração, isso é fundamental e significa que o próprio PI tem de ser colaborante com o utilizador, dando-lhe aquilo que ele precisa, capacidades de colaboração, permitindo que ele aceda, crie, junte, partilhe e retire informação colaborando com ideias, conhecimentos próprios, participe em discussões e contribua para a memória futura de uma organização mais forte e mais capaz.

**11. Neste momento a comunicação veiculada pelo PI é feita somente numa direção.**

**Considera importante haver feedback dos utilizadores relativamente à informação colocada no Portal? Isso poderia ser feito de que forma?**

A comunicação veiculada pelo PI não só é feita somente num só sentido com também é imposta, não me permite, a mim como utilizador, usa-la para as minhas necessidades e interesses, sejam eles coletivos ou individuais. Cada vez mais, se não soubermos onde é que estamos, se não soubermos como é que estamos a fazer e os erros que estamos a cometer não podemos evoluir e nesse sentido o feedback é fundamental. Permite-nos avaliar, melhorar, reagir e antecipar.

Há várias formas de nós obtermos feedback, consoante o tipo de avaliação e resultados que pretendemos. Através de uma avaliação por estrelas, onde após os resultados, se ele fosse menos positivo evoluiríamos para um inquérito de forma a concluir sobre o que os utilizadores pensam ou dão mais ou menos relevância, ou através de comentários ou ainda do “gosto/não gosto. Estas formas teriam de ser alvo de uma análise posterior a fim de se entender se era necessário alterar ou acrescentar mais alguma coisa. De qualquer maneira o feedback é fundamental.

**12. - Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?**

De facto a memória futura, é fundamental que ela possa ser disponibilizada, quer a quem está quer aos vindouros. E portanto o conhecimento que nós detemos, fruto da nossa experiência, daquilo que nós fazemos no dia-a-dia é fundamental que seja armazenado de forma centralizada para todos poderem aceder. As pessoas da organização têm cada vez mais vontade de colaborar e de participar.



É importante perceber o seguinte, que a comunicação interna alavanca as várias áreas e se nós usarmos as ferramentas que temos, em termos de especialidades e valências, somos todos mais fortes quando nos juntamos. É importante perceber que vantagens é que, por exemplo neste caso, a participação dos utilizadores trouxe para o projeto em questão e de que forma evoluiu. E se os resultados foram positivos, porque não fazerem-se mais experiências neste sentido. Há grandes organizações que conseguem tirar altos rendimentos da colaboração com os seus funcionários. Por exemplo no Brasil, ao nível do governo, instituiu salvo erro durante dois, três anos, as redes sociais em termos de comunicação interna entre as pessoas, entre os funcionários e os departamentos e a valorização que eles tiveram a partir dali foi fantástica. As pessoas sentiram-se mais integradas, mais reconhecidas, sentiram que tinham importância e desta forma contribuíram com muitas ideias que permitiram poupar muitos recursos.

**13. Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?**

Acho que o PI pode ser uma ferramenta importante com algumas capacidades que favoreçam esta possibilidade. Uma comunidade aprendente numa área específica pode ter acesso a uma wiki, a um Blog ou outro tipo de funcionalidades que esteja disponível no PI. Este tipo de capacidades, pode permitir que uma determinada pessoa que já não esteja na organização possa contribuir com o seu conhecimento para resolver um determinado problema. Dotar o PI de capacidades para que as pessoas possam colaborar e fazer parte de um processo de aprendizagem e materialização daquilo que podem ser contributos para uma determinada área.

**14. - Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?**

Essa é uma possibilidade interessante e barata. Nos tempos que correm a questão económica tem de pesar na análise. Se podemos, com menos custos, fazer uma reunião, mantendo a qualidade e o nível de exigência, então porque não o fazer? Posto isto, a resposta só pode ser uma. Vejo com muito interesse a capacidade instalada no PI para realizar atividades inibindo deslocações.



**15. - Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Se o PI for colaborativo, se entendermos que é uma ferramenta fundamental na comunicação interna, se entendermos que podemos e devemos chegar ao conhecimento das pessoas e se entendermos que podemos e devemos disponibilizar ferramentas ou capacidades onde elas possam depositar esse conhecimento então a comunicação não só será mais efetiva como também irá fazer com que as pessoas se sintam motivadas e sintam que a organização se preocupa e quer a sua colaboração e participação. Temos de ter noção que sendo a nossa organização altamente hierarquizada, este tipo de ferramentas achatam a respetiva hierarquia, pois favorecem a comunicação em todos os sentidos. Nesse sentido algumas destas ferramentas podem ser mal compreendidas porque a cultura da colaboração ainda não está enraizada. A ideia de que o segredo é a alma do negócio já acabou. Agora a partilha é a alma do negócio.

Em resumo, este tipo de ferramentas irá permitir a existência de comunidades aprendentes, comunidades de ideias, fóruns de discussão e etc. Uma maneira de conseguirmos rapidamente ter um contributo válido de onde menos se espera, porque nunca foi dada essa oportunidade.

**16. Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de *hardware*, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?**

Se o portal interno se destinar a ser acedido de forma autónoma ou seja, sem ser no complexo, nas unidades ou órgãos da FAP então parece-me bem, até necessário. Devemos estar onde os “clientes” estão e na atualidade esses *devices* são utilizados cada vez em maior número. Requisitos de segurança e de necessidade devem estar assegurados.

**17. - Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

A maior preocupação seria as pessoas perceberem a dimensão em que estão e que podem ser penalizadas por algumas atitudes menos válidas. Há deveres e



responsabilidades, que não desaparecem por se estar a usar uma rede social ou outra ferramenta colaborativa. A preocupação deve passar pela aculturação das pessoas à nova realidade e a uma nova prática de regras e segurança na publicação de informação. Fazemos compreender dentro da organização que há um momento para tudo.

Deveria haver três grandes áreas ao nível das medidas de regulação. Política de uso, políticas de gestão e uma que eu considero fundamental, que seria um conjunto de regras de auxílio, para usar as diferentes ferramentas. Mais importante do que nós dizermos, atenção ao que publicam porque há consequências, é ensinarmos as pessoas a fazer bom uso das capacidades que têm à sua disponibilidade. É fundamental que nós aproveitemos a capacidade de cada militar e civil, para de forma correta, esclarecer a opinião pública sobre aquilo que nós fazemos, porque é que fazemos e como é que fazemos. Temos de fazer um apelo aos militares e civis da FA, para serem comunicadores. Para isso temos de os ensinar a comunicar bem e auxilia-los a estarem nas redes, sejam elas externas ou internas, e a usar as ferramentas de colaboração. Nós poderemos ter claramente destinados aos militares e civis, um conjunto de publicações que os auxiliem a saber estar e usar este tipo de ferramentas.

**18. - Uma vez que o Portal Interno é acedido fora do ramo, a informação disponibilizada para utilizadores externos deve ser a mesma?**

A informação deve ser dada de acordo com o nível de necessidade. Neste sentido acho que deve haver alguns filtros de forma a diminuir o acesso a determinada informação. A existência de um Login pode resolver esta questão, de forma a poder personalizar o PI ajustado às necessidades de cada um e ao seu perfil.



## **7 – Entrevista ao Chefe da Repartição de Tecnologias de Informação**

**TCOR/ENGINF José Gorgulho (Alfragide, 22 de abril de 2013)**

### **1. Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Ikujirō Nonaka e Hirotaka Takeuchi, no seu livro publicado em 1995 com o título “Criação de Conhecimento na Empresa” apresentaram o conceito de BA como um contexto partilhado onde os indivíduos de uma organização podem interagir uns com os outros e assim desenvolver novos significados permitindo aumentar o conhecimento na organização.

A criação de conhecimento, segundo estes autores, move-se ao longo de uma espiral segundo o modelo SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), em que o conhecimento tem de ser convertido entre estas quatro fases. O BA constitui o ponto de contacto entre estas fases.

As ferramentas referidas na questão são formas de concretização na forma como o conhecimento pode assim evoluir ao longo das fases mencionadas, passando de conhecimento tácito a conhecimento explícito que por sua vez, e ao longo espiral do conhecimento, alimenta o conhecimento tácito que por sua vez se volta a converter em conhecimento explícito e assim sucessivamente.

O uso de ferramentas eletrónicas na forma de comunicar o conhecimento tácito em explícito permite uma forma muito eficiente concretizar o funcionamento desta espiral de conhecimento constituindo-se hoje como uma importante mais-valia na criação de conhecimento das organizações.

### **2. Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

A necessidade de regulação existirá sempre a fim de evitar desvios aos objetivos pretendidos e garantir que o contexto está sempre adequado aos fins a atingir.

Com a evolução do nível de maturidade da organização será necessária cada vez menos regulação, mas nunca deixará de se fazer sentir como necessária, até para permitir uma evolução constante das ferramentas e da forma como são utilizadas.



**3. Considera importante, para uma efetiva comunicação interna, que o Portal Interno da FAP deva ser otimizado para poder ser acedido em todo o tipo de dispositivos de *hardware*, como por exemplo *smartphones*, *netbooks* ou *tablets*?**

O aparecimento de novas tecnologias obriga a uma adequação das ferramentas disponíveis.

O surgimento de smartphones e tablets que trazem uma maior portabilidade um menor custo, são uma vantagem para as organizações, mas menores ecrãs e menores capacidades de processamento não podem constituir um óbice à sua utilização.

O acesso ao conhecimento explícito de uma organização materializado com recurso a uma ferramenta eletrónica como um portal interno tem de estar adequado à utilização deste tipo de equipamentos.

A evolução do conceito BYOD (Bring Your Own Device) constituirá igualmente um desafio a curto/médio prazo dado que o acesso ao conhecimento deverá ser disponibilizado de forma o mais transversal possível a quem dele possa beneficiar.

**4. Uma das funcionalidades de um Portal web é a escalabilidade (mecanismos de gestão de fluxo e carga assegurando a velocidade e confiabilidade)! Em que medida considera importante a escalabilidade do PI da FAP?**

É muito importante dado que a rapidez de acesso à informação e aos mecanismos que permitem a sua publicação poderá constituir como um motivo que cause a desmotivação no acesso ao portal.

Estes mecanismos de gestão poderão ter associados meios de priorizar o acesso de acordo com o tipo de informação.



## **8 - Entrevista ao Adjunto para os SI da DIVCSI**

**MAJ/TINF José Marques (Alfragide, 25 de janeiro de 2013)**

### **5. Existe alguma política/estratégia de comunicação interna? Se existe qual é? Se não existe, qual a importância e necessidade de se começar a pensar numa?**

Não existe uma política formal de comunicação interna. Cabe ao CEMFA na prática assegurar esta política. O RFA 303-8 - ORGANIZAÇÃO E NORMAS DE FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS NA DEPENDÊNCIA DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA – contém alguma coisa sobre isto, mas mais sobre responsabilidades do que como política. Nele diz-se que cabe ao Chefe do GABCEMFA aprovar os conteúdos de informação das páginas oficiais da FA na intranet e internet; bem como definir e coordenar a política de informação e relacionamento da FA com os meios de comunicação social; e às Relações Públicas coordenar os conteúdos de informação das páginas oficiais da Força Aérea na Internet e na Intranet.

De qualquer modo a minha opinião é que deveria haver uma política formal de comunicação na FAP (não confundir com a política de gestão da informação) dado que comunicar quer internamente quer externamente é essencial numa organização. Esta política serviria de referencial para toda a força aérea e deveria ser elaborada por um grupo de trabalho onde o Estado-Maior (DIVCSI, GCGL, eventualmente também representantes das outras divisões), as Relações Públicas e o GABCEMFA estivessem representados.

### **6. Qual a importância para uma organização como a FA, comunicar informações relevantes, atuais e úteis aos seus militares?**

A comunicação é a base das relações humanas. Sendo as organizações aglomerados organizados de seres humanos com objetivos bem definidos e com regras de funcionamento e relacionamento próprias, é essencial que toda a informação relevante ao seu funcionamento chega atempadamente e de forma correta a quem dela necessita ou a quem é destinada. Eu diria que a comunicação é o backbone de qualquer organização.

### **7. Considera que o PI é uma ferramenta necessária e importante para a comunicação de informação interna?**

As ferramentas a usar na comunicação deverão ser escolhidas avaliando um vasto leque de fatores. É importante que a ferramenta escolhida para a comunicação leve em linha de conta a velocidade, a fiabilidade, os atores intervenientes, a segurança, etc, etc. O



portal é uma ferramenta da era Web com vantagens e desvantagens, no entanto considero que atualmente é uma ferramenta imprescindível na FAP.

**8. Quais as vantagens para a FA usar o PI como ferramenta de comunicação de informação?**

Cada vez mais o uso da Internet e das ferramentas a ela associadas é maior. As pessoas estão cada vez mais online, substituindo ações tradicionalmente feitas offline por atividades na rede. Leitura de jornais, cinema, rádio, música, homebanking, telefone, milhares de outras coisas. Cada vez mais essa capacidade está acessível em qualquer lugar e a qualquer hora, através dos dispositivos móveis. As novas gerações são nativas digitais e mesmo as gerações mais antigas têm demonstrado uma capacidade surpreendente de adaptação aos novos tempos. Neste contexto e nesta realidade a utilização destas ferramentas, como é o caso do portal, dentro das organizações, potencia a comunicação da informação da organização e torna-a mais eficiente e eficaz.

**9. A política de Gestão da informação, define de alguma forma objetivos/funcionalidades para o PI?**

A Política de Gestão da Informação só fala no PI relativamente às funções dos Administradores de Informação das Áreas Funcionais (AdIAF), dado que são estes que coordenam a gestão dos conteúdos dos portais das respetivas AF. No entanto, das necessidades de partilha e gestão de informação emanadas pelo Diretor de Informação e restante estrutura da gestão da informação poder-se-ão deduzir objetivos e funcionalidades no uso do portal, que poderão, em última instância, à necessidade de evolução do mesmo.

**10. Na Política de Gestão de Informação está definido que uma das competências do Grupo Coordenado da Gestão de Informação (GCGI) é identificar e coordenar oportunidades de partilha de informação e de colaboração entre diferentes projetos e iniciativas relacionadas com a área. Considera que o PI permite atingir esse objetivo na FA? Se não de que forma poderia colmatar essa necessidade? Se sim, de que forma o faz?**

O PI é por definição um veículo de partilha de informação e um meio de colaboração. Neste momento penso que o PI não atinge capazmente esses dois objetivos. Relativamente à partilha de informação, o modo como está organizado permite somente a partilha institucional que cada área considera importante. A partilha individual e informal





de informação e de conhecimento não é praticamente explorada. Quanto à colaboração ela é na minha opinião inexistente. O modo como o poderia fazer tem necessariamente a ver com a evolução que o portal terá necessariamente de sofrer. Esta evolução terá que ter a meu ver dois eixos fundamentais: a evolução para um portal *enterprise* onde os vários SI são integrados e onde a informação é personalizada para as necessidades do utilizador; a evolução para a capacidade colaborativa através da utilização de ferramentas colaborativas integradas no próprio portal.

**11. Neste momento a comunicação veiculada pelo PI é feita somente numa direção.**

**Considera importante haver feedback dos utilizadores relativamente à informação colocada no Portal? Isso poderia ser feito de que forma?**

Em qualquer comunicação a existência de um mecanismo de feedback é essencial para a correção da própria comunicação. Este processo interativo permite ao emissor adaptar a mensagem vinculada quer aos objetivos da própria comunicação, quer à capacidade do(s) recetor(es) compreenderem a mensagem e utilizarem a informação nela contida corretamente.

A imaginação é o limite, mas eu diria que a existência de uma espécie de provedor do utilizador do portal, a realização periódica de inquéritos de satisfação; a obrigatoriedade da existência dos dados do POC responsável por cada um dos conteúdos e em algumas situações a existência de comentários nas próprias páginas.

**12. Como vê a possibilidade de os utilizadores poderem partilhar o conhecimento que adquiriram por competências profissionais e pessoais (sobre esta ou outras áreas)?**

Esse é o passo seguinte, a Gestão do Conhecimento por um lado e a Organização Aprendente, por outro. Penso que no entanto é necessário em primeiro lugar consolidar a Gestão da Informação e ir lançando pequenas iniciativas nas outras duas vertentes. O lema que sempre utilizo nestes casos é o “Start smal, think big, be ready to scale...”, o que penso aplicar-se perfeitamente a este caso.

Numa organização como a nossa, o todo é maior que a mera soma das partes. No que diz respeito à gestão do conhecimento e à organização aprendente, a simples gestão da informação é importante, no entanto não acrescenta mais-valia dado que não sistematiza a informação de modo a torná-la no conhecimento necessário à tomada de decisão. A integração da informação e formação recebidas individualmente pelas pessoas e



transformada pelos próprios em conhecimento, na maioria das vezes maior do que o que lhes foi inicialmente transmitido, não tem na maioria dos casos aproveitamento sistematizado pela própria organização de modo a aumentar o conhecimento da própria organização, no que se chama a organização aprendente. Essa capacidade de ir aumentando o conhecimento da organização através da potenciação dos conhecimentos individuais dos seus elementos é sem dúvida uma mais-valia importantíssima para a organização, por isso quaisquer capacidades que permitam essa partilha de conhecimento, são importantes.

**13. Considera que o PI pode ser uma ferramenta importante para permitir os utilizadores a possibilidade de publicarem e partilharem informação relevante (sobre esta ou outras áreas) e que faz partes dos seus próprios conhecimentos?**

Sem dúvida que sim. Esta partilha pode ser feita de uma forma mais ou menos formal, nomeadamente utilizando ferramentas WEB 2.0 tais como wikis, blogs, fóruns, etc.

**14. Como vê a existência de capacidades no PI onde membros de um mesmo grupo de trabalho pudessem partilhar ideias, fazer sugestões, partilhar informação e reunirem sem haver necessidade de se deslocarem ou consumirem outros recursos?**

Esta é uma realidade que se está já a tentar implementar através da plataforma Novell Vibe, que ainda está em fase de testes. Além das razões já apontadas na pergunta para a existência destas capacidades, existe ainda a necessidade de retirar a formalidade inerente à própria organização, que muitas das vezes é impeditiva de uma célere resolução de problemas. O facto de se estar já a testar uma plataforma não é impeditivo que um futuro portal não inclua este tipo de ferramentas.

**15. Existe uma série de ferramentas colaborativas WEB 2.0 que permitem que os utilizadores possam publicar, partilhar, participar na comunicação interna a partir do PI. Foruns, Blogs, Wikis, Chats. Como vê a utilização deste tipo de ferramentas no PI da FA? Considera que podem tornar mais efetiva a comunicação com os utilizadores?**

Por princípio não excluo nenhuma ferramenta de ser utilizada, no entanto a utilização deverá estar enquadrada através de políticas, procedimento e regras de utilização, além de poderem existir mecanismos internos de controlo para assegurar a correta utilização das mesmas. Este tipo de ferramentas além de suportarem a comunicação



formal da organização, permitem que se exponencie a utilização da comunicação informal em proveito da organização, nomeadamente na partilha de informação e conhecimento, tornando a organização mais aprendente.

**16. Quais as preocupações que o uso de ferramentas colaborativas WEB 2.0 no PI lhe causam? Medidas de regulação?**

Como já referi, deverá estar enquadrada através de políticas, procedimento e regras de utilização, além de poderem existir mecanismos internos de controlo para assegurar a correta utilização das mesmas. Acrescentando talvez a necessidade de alertar as pessoas, através de ações de formação e sensibilização, para as preocupações que devem ter na utilização destas ferramentas, nomeadamente no que à segurança da informação concerne.

**17. Acha importante a existência de um Login de acesso ao Portal Interno, tanto para fins de acesso à informação que tem autorização para aceder como também para ter oportunidade de personalizar esse mesmo acesso?**

Acho que mais que importante é essencial. A FA já deveria ter implementado o login único nos seus sistemas de informação e se quiser avançar para um portal cooperativo terá necessariamente de o fazer, de modo a poder personalizar o modo como cada utilizador recebe a informação. Além disso esta é definitivamente uma boa prática informática e de gestão.



## **9 – Entrevista aos responsáveis pela implementação do PI na FAP**

### **COR/TINF Eduardo Monteiro (Lisboa, 28 de dezembro de 2012)**

#### **1. Como surgiu a ideia de fazer o PI?**

A ideia surge em consequência da introdução na Força Aérea (FA) das tecnologias WWW, através do seu site oficial (Internet). Ao tempo, e a nível técnico-comercial, as tendências de mercado apontavam para o recurso cada vez mais intenso das Intranet e Extranet. No caso da FA foi natural a sua adoção e implementação.

De referir que esta inovação foi possível, e de algum modo decorreu, da implantação das Redes Internas (RI) das Unidades e Órgãos da FA. No fundo, o recurso a estas ferramentas foi resultado da visão de modernização que na época a área das Tecnologias de Informação impulsionou e concretizou.

#### **2. Tinha algum objetivo inicial?**

Sim. A divulgação de informação de carácter geral, não classificada.

#### **3. Cumpriu com esse objetivo?**

Sim, de forma incremental, em função do apoio das diversas UEO com material da sua esfera de responsabilidade para publicar/divulgar. Importa referir que o cumprimento do objetivo (ou, o sucesso da iniciativa) foram (e sempre serão) reflexo direto da adesão dos Utilizadores, nos diferentes escalões de gestão / decisão.

#### **4. Como surgiram os primeiros conteúdos e de que forma foram estruturados?**

Inicialmente, por iniciativa e conhecimento da FA por parte da área técnica, com um forte envolvimento do Diretor da DINFA na época.

#### **5. - Existe algum documento oficial, tipo Política de Gestão de conteúdos ou Política de Uso? - Responsabilidade pelos conteúdos?**

Atualmente, não sei. Creio que no início, e ao longo do processo, foi produzida documentação (informações / memorandos) que, através dos respetivos Despachos, exarados ao nível do VCEMFA e/ou CEMFA, se constituíram em política de gestão de conteúdos e atribuição de responsabilidades. Refiro, do que ainda me lembro, que a responsabilidade da Página Oficial da FA foi inicialmente do VCEMFA, sendo posteriormente entregue à IGFA.



**6. Tem ideia do impacto que o PI teve na organização na altura em que foi implementado?**

Da curiosidade inicial, inerente a qualquer novidade, passou-se a uma fase em que a o Portal Interno “Central”, afeto ao Complexo de Alfragide (Estado-Maior, Comandos Funcionais e Unidades na dependência direto do CEMFA) se constituiu numa ferramenta de consulta diária, cada vez mais imprescindível, de informação de natureza geral e, nalguns casos, oficial (p.e. as Ordens de Serviço do EMFA e as Ordens à Força Aérea).

Com a descentralização subjacente às RI, os Portais Internos “Locais” assumiram um papel semelhante ao do Central, para o universo de utilizadores a que se destinavam.

De relevar que, com o advento dos Sistemas de Informação “web based”, os Portais Internos tornam-se numa placa giratória do fluxo informacional da FA.

**7. A gestão do Portal sempre existiu ou foi uma necessidade que surgiu à medida que foram aparecendo os conteúdos?**

A necessidade de existência de uma entidade responsável pela gestão de conteúdos está presente desde o início. A definição da natureza e da informação a divulgar pressupõe deve ser feito ao mais alto nível da organização que a publica.

Este requisito assumiu especial importância aquando da implementação da chamada Intranet da Defesa, processo que visava a divulgação de informação do MDN, EMGFA e Ramos pelo universo da Defesa, e que ainda se mantém.

**8. Sente que neste momento o PI corresponde às necessidades dos utilizadores, ou necessita de uma renovação e implementação de novas capacidades?**

O meu acompanhamento desta realidade tecnológica restringe-se, neste momento, à consulta esporádica das páginas oficiais do EMFA e Ramos. Destaco, no entanto, as funcionalidades disponíveis para o pessoal fora do ativo, como um apoio fundamental de grande qualidade e oportunidade.



## **10 - TCOR/TINF Filipe Reis (Lisboa, 28 de dezembro de 2012)**

### **1. Como surgiu a ideia de fazer o PI?**

A Internet na FAP tinha começado 1 ano antes com o desenvolvimento dum site externo estático (html), seguindo-se de imediato um portal interno FAP totalmente estático, obrigando a inúmeras alterações manuais nas próprias páginas e manutenção manual dos links internos. O elevado consumo de recursos (tempo e pessoal) levou-me a explorar a tecnologia disponível na altura (ASP) e ao desenvolvimento dum portal interno dinâmico com os conteúdos residentes numa BD MS ACCESS. Na altura não foi desenvolvido nenhum *backoffice*, alterando-se os conteúdos do portal diretamente na BD.

### **2. Tinha algum objetivo inicial?**

Sim. Reduzir o consumo de recursos (tempo e pessoal) nas cada vez mais solicitações de conteúdos e “arrumar” melhor a crescente informação a publicar, categorizando-a, agrupando-a. Outro objetivo foi o de disponibilizar informação apenas a quem dela precisava, atribuindo permissões por IP e diferenciando a informação disponível apenas para o interior da FAP e outra para outras entidades externas.

### **3. Cumpriu com esse objetivo?**

Plenamente. Aliás, foi o cumprimento desses objetivos e as enormes vantagens alcançadas (alterações imediatas sem recodificação) que originaram diversos louvores à WebTeam e ao sDir da então DINFA.

### **4. Como surgiram os primeiros conteúdos e de que forma foram estruturados?**

Toda a informação já publicada no portal estático foi agrupada em grupos e subgrupos. Foi publicada informação sobre a orgânica da FAP, legislação militar (EMFAR, Lei da Defesa Nacional, Diretivas do CEMFA, Despachos CEMFA e CPESFA, etc).

### **5. - Existe algum documento oficial, tipo Política de Gestão de conteúdos ou Política de Uso? - Responsabilidade pelos conteúdos?**

Recordo-me que inicialmente, por despacho CEMFA, foi nomeado o Diretor da Mais Alto como gestor das páginas internet, sendo da responsabilidade do Dir e sDir da DINFA a autorização de publicação de conteúdos na intranet, incluindo o portal interno.



Posteriormente a responsabilidade dos conteúdos internet transitou para o Gen IGFA e só recentemente foi produzido um documento atribuindo a responsabilidade ao GabCEMFA, delegando nas RelPub, que passou a ter também a responsabilidade sobre alguns conteúdos informativos (notícias, destaques) do portal interno.

**6. Tem ideia do impacto que o PI teve na organização na altura em que foi implementado?**

O surgimento do portal teve impacto a diversos níveis.

Tecnologicamente, permitiu à FAP dar um salto gigante, acompanhando o state of the art da altura, como aliás era apanágio da FAP em relação aos Sistemas de Informação.

Procedimentalmente, permitiu à FAP otimizar o processo de introdução / alteração / desativação de conteúdos, reduzindo drasticamente o tempo consumido.

Institucionalmente, fez do Portal Interno o ponto de referência na disponibilização de informação exata, atualizada. Passou a ser o canal de comunicação top-down e one to many da FAP.

Começaram a ser desenvolvidas diversas aplicações Web, como por exemplo a Biblioteca de RFAs, MFAs e outras publicações FAP, o GPI para gestão do parque informático da FAP. O desenvolvimento de aplicações Web e a sua inclusão no Portal Interno transformou-o não já apenas num canal de comunicação mas também no entry point para ferramentas de trabalho.

**7. A gestão do Portal sempre existiu ou foi uma necessidade que surgiu à medida que foram aparecendo os conteúdos?**

Há que separar dois aspetos: conteúdos informativos e aplicações / funcionalidades.

Sobre o 1º aspeto, a divisão de responsabilidades entre internet e intranet por entidades diferentes tal como referido no ponto 5, criava fontes de incoerência. A centralização dessa responsabilidade numa só entidade, referente a conteúdos informativos, surgiu precisamente dessa dicotomia. Desta forma, a FAP passou a ter uma única entidade responsável pela publicação ou não, tipo e coerência do discurso e imagem da FAP, libertando a DINFA e posteriormente a DCSI para as questões tecnológicas, enquadradas afinal na missão e competências da mesma.

O 2º aspeto restringiu e bem o canal entre a entidade solicitadora da aplicação Web (EPR) e a entidade tecnológica de implementação (DINFA/DCSI), separando claramente a necessidade da mesma (apresentada pelo EPR) e a sua implementação. Esta última passou



a ter exclusivamente responsabilidades na boa implementação das funcionalidades e não nos seus conteúdos.

**8. Sente que neste momento o PI corresponde às necessidades dos utilizadores, ou necessita de uma renovação e implementação de novas capacidades?**

As funcionalidades do Portal Interno devem acompanhar as evoluções tecnológicas e funcionais do mundo exterior, conferindo aos utilizadores funcionalidades idênticas às que encontram fora da Organização.

Devem ser introduzidas novas ferramentas que agruparia em diversas categorias, tendo em conta objetivos diferentes:

- Ferramentas colaborativas como salas de chat, fóruns temáticos, etc
- Ferramentas facilitadoras como a centralização dos diversos tipos de contactos inerentes a cada utilizador (email interno e externo, pessoal e institucional, extensão telefónica interna, nº tel externo, IM, localização física e institucional (onde está fisicamente e onde está colocado), foto para mais fácil identificação.
- Disponibilização de dashboards das várias áreas funcionais e processuais, adaptado às funções do utilizador.
- Ferramentas sociais abrangendo apenas o universo interno, inseridas numa política de *welfare* e de promoção de contactos informais entre os elementos da Organização, tantas vezes mais eficientes do que os contactos mais formais.
- Disponibilização de toda a informação e aplicações Web de acordo com o perfil do utilizador (login na rede) e não a sua localização física (IP).
- Possibilidade de Personalização;
- Funcionalidade de pesquisa global a toda a informação;
- Disponibilização do Portal Interno a partir do exterior, funcionalidade muito útil para militares destacados ou fora do Ramo.





## **11 – Entrevista ao MAJ/TPAA Paulo Simões, Mestre em Pedagogia do E-Learning (realizada por E-mail)**

### **1. Ferramentas web 2.0 são ferramentas colaborativas?**

Muitas ferramentas web 2.0 têm um elevado teor colaborativo. Um blogue, a partilha de vídeo, por exemplo no Youtube, ou o trabalho num documento partilhado, como no GoogleDocs permite um elevado grau de colaboração entre os envolvidos. Estas ferramentas podem ser usadas em contexto organizacional também de forma colaborativa.

### **2. Em que medida as ferramentas colaborativas podem contribuir para a comunicação interna de uma organização?**

As ferramentas colaborativas permitem todos os tipos de comunicação interna numa organização: possibilitam a comunicação institucional formal de um para muitos, a comunicação formal e informal de muitos para muitos e a comunicação formal e informal de um para um.

### **3. Qual a importância de uma rede social interna para uma organização?**

Uma rede social assente em ferramentas colaborativas permite uma capacidade de comunicação interna mais rápida, tornando a organização mais aberta entre os seus membros.

### **4. Antes e depois da WEB 2.0! Quais as principais diferenças e características?**

A principal característica da web 2.0 e do tipo de ferramentas que ela nos trouxe é a possibilidade do utilizador comum não ser só um consumidor, mas ter passado a ser também um produtor de conteúdos, o denominado “prosumer” (producer e consumer).

Sítios como o Youtube ou o Twitter permitem a partilha de conteúdos por qualquer pessoa, possibilitando criar um público à escala mundial.

### **5. Quais as principais medidas de regulação a ter em conta no uso de ferramentas colaborativas e de uma rede social interna pelos funcionários de uma organização?**

Depende do objetivo. Se assumirmos a sua utilização em todas as vertentes e componentes atrás enunciadas, devemos ter uma forte preocupação de orientar explicitamente todos os utilizadores, criando guias e manuais de boas práticas de utilização das ferramentas, escolhendo e formando elementos líderes em determinadas áreas e/ou temáticas que tenham a capacidade de assumir o papel de moderador nos diversos espaços virtuais.